

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA DEFINIR
PROPUESTAS EN EL CABILDO DE ZAPOPAN**

Trabajo para obtener el grado de

MAESTRO EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Presenta: Israel Jacobo Bojórquez

Asesoras: *Lorena Herrero Serment y María Enriqueta Franco Gamboa*

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2018

Resumen

Este trabajo de obtención de grado expone temas claves de orden municipal, como son la relevancia de la participación del Municipio en materia de educación, así como el desarrollo de propuestas legislativas para el Cabildo de Zapopan que puedan realizarse desde un marco teórico de la gestión del conocimiento a través de una comunidad de práctica.

El trabajo explica cómo utilizar el marco de Gestión del Conocimiento y comunidades de práctica para coadyuvar en las organizaciones públicas, que el conocimiento generado en la administración saliente, se convierta en parte de su capital intelectual y, por ende, tanto iniciativas como propuestas específicas, puedan tener un seguimiento y no sólo queden como buenas intenciones.

Palabras clave: gestión del conocimiento, comunidades de práctica, producción del conocimiento, gobiernos municipales, iniciativas de cabildo.

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1 EL RETO DEL DESARROLLO DE INICIATIVAS EN LOS CABILDOS MUNICIPALES COMO PRODUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL.....	3
1.2 GOBIERNOS MUNICIPALES Y EDUCACIÓN, ¿RESPONSABILIDAD O SOLIDARIDAD?.....	6
1.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS	10
1.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO RESPUESTA A LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA DEL MUNICIPIO DE ZAPOPAN.....	14
CAPÍTULO II.....	17
2.1 MARCO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CONCEPTUALIZACIÓN Y MODELOS	17
2.2 PLAN DE TRABAJO	23
2.2.1 Construcción de la comunidad de práctica (CoP)	23
2.2.2 Mapeo	24
2.2.3 Producción del conocimiento.....	25
2.2.4 Difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido.....	27
2.3 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	27
CAPÍTULO III.....	30
3.1 INTRODUCCIÓN DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA EN EL AYUNTAMIENTO DE ZAPOPAN.....	30
3.1.1 Mapeo del conocimiento. Una vista panorámica del conocimiento en el Ayuntamiento de Zapopan. 38	
3.1.2 Producción del conocimiento.....	39
3.1.3 Integración del conocimiento.....	42
3.2 CONOCIMIENTO ESTRUCTURAL	44
3.2.1 Manual de inducción municipal edilicia	44
3.2.2 Iniciativas, propuestas y puntos de acuerdos de la comisión de educación en el Municipio de Zapopan	45
I. Échame la mano.....	47
II. Prácticas educativas innovadoras	48
III. Plazas educadoras	50
IV. Villa Fantasía educa.....	52
V. Abatir el rezago educativo en Zapopan.....	54
VI. Protección y seguridad en las escuelas	55
VII. Atención al <i>bullying</i>	56
VIII. Cuida a tu amigo	58
IX. Becas educativas	59
CONCLUSIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

Introducción

Este trabajo de obtención de grado expone temas claves de orden municipal, como son la relevancia de la participación del Municipio en materia de educación, así como el desarrollo de propuestas legislativas para el Cabildo de Zapopan que puedan realizarse desde un marco teórico de la gestión del conocimiento a través de una comunidad de práctica.

En todos los municipios del país el responsable de mantener el orden público y de atender las necesidades de la ciudadanía es el Presidente Municipal, para cumplir con su encomienda “el primer edil” es apoyado por un grupo de regidores, mismos que son portavoces de los reclamos de la sociedad y se organizan en comisiones edilicias este grupo de representantes públicos, tienen un carácter transitorio y al término de su administración, los regidores dejan su puesto y con ello los saberes y conocimientos adquiridos.

Es aquí donde la Gestión del Conocimiento se traduce en una herramienta de gran importancia, ya que facilita que el conocimiento subsista y no se pierda. En este sentido se debe de considerar a la Gestión del Conocimiento como un modelo que coadyuve en las organizaciones públicas, para que el conocimiento generado en la administración saliente, se convierta en parte de su capital intelectual y por ende, tanto iniciativas como propuestas, puedan tener un seguimiento y no sólo queden cómo buenas intenciones.

El presente proyecto fue concebido bajo la necesidad de tener políticas públicas innovadoras en el entorno educativo debido a que el gestor trabajó como asesor y después como Presidente de la Comisión de Educación del Municipio de Zapopan; para ello buscó privilegiar la colaboración y el aprendizaje para realizar una agenda de propuestas en el marco educativo que atendiera necesidades apremiantes de la ciudadanía y de los centros escolares. Se buscó identificar en el Ayuntamiento de Zapopan información y conocimientos, así como actores sociales y académicos interesados en realizar políticas públicas educativas desde el ámbito municipal. Fue

así que la implementación de este proyecto presentó un carácter dual, pues buscó incidir en las mejoras educativas y a la vez capitalizar conocimientos relevantes para el desarrollo de propuestas en los cabildos y específicamente en el del Municipio de Zapopan.

El informe final del proyecto está constituido por tres capítulos y un apartado de conclusiones. El primer capítulo introduce al lector en el contexto donde se colocó el proyecto, entender un proyecto de GC en materia de gobierno y específicamente en el ámbito municipal.

El segundo capítulo se distribuye en tres apartados, el primero se denomina marco teórico o propuesta metodológica. Es aquí donde se desarrollan las teorías y los modelos de los autores más representativos de la Gestión del Conocimiento. El segundo apartado consiste en el desarrollo del plan de trabajo que es abordado desde los pasos de una comunidad de práctica, el mapeo de conocimientos, la combinación de conocimiento, su uso, difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento integrado.

El tercer y último apartado se enfoca en los métodos utilizados en la recolección de datos y su análisis está conformado por dos subtemas; el primero describe lo acontecido en el desarrollo de los procesos y los resultados y aprendizajes logrados en las fases planeadas; el segundo presenta los conocimientos estructurales obtenidos, así como los productos resultantes de la aplicación de la intervención.

Al final se integran una serie de conclusiones, basadas en los acontecimientos que se suscitaron a lo largo del proyecto, al incorporar modelos de la Gestión del Conocimiento.

Capítulo I

1.1 El reto del desarrollo de iniciativas en los cabildos municipales como producción del conocimiento institucional

Los ayuntamientos tienen elementos tanto comunes como diferentes, es decir, todos cuentan con presidente municipal, síndico y regidores. En el caso de los municipios de todo el país y particularmente en el de Zapopan, su normatividad atiende a los conceptos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Constitución Política del Estado de Jalisco, no obstante las leyes y reglamentaciones municipales le pueden dar características condicionadas a factores políticos, sociales, históricos y culturales de índole local.

Si bien el Ayuntamiento (presidente municipal, síndico y regidores) es renovado cada tres años, en el proceso electoral del 2018 se aplicó la reelección de alcaldes y regidores por primera vez en la historia del México post revolucionario y se espera que éste no sea un factor que cambie las constantes transiciones políticas electorales, como tampoco que haga menos reñidos los procesos electorales, es decir, la transición entre diferentes fuerzas políticas y la competencia partidista, se ha consolidado y robustecido.

En esta circunstancia, la alternancia política se está convirtiendo en un factor a considerar dentro de la gestión gubernamental debido a contiendas electorales cada vez más reñidas en el entorno nacional y local. En el caso de Zapopan los últimos cuatro gobiernos municipales han sido de tres partidos políticos diferentes, alternancia que genera dentro del capital humano del Ayuntamiento un componente de incertidumbre laboral, acerca del rumbo que tomarán las nuevas autoridades. La pauta general es que tenga lugar el establecimiento de nuevas políticas y planes con nuevos directivos, desconociendo el trabajo realizado por la administración anterior (aunque existen excepciones) e incluso despidiendo a actores relevantes para el desarrollo de la gestión de gobierno, más si no pertenecen al nuevo partido político gobernante. Es importante resaltar que este fenómeno ocurre en todo el

país principalmente en gobiernos municipales y estatales, a pesar del incipiente servicio civil de carrera.

No obstante existe personal que a pesar de las tormentas políticas, sigue dentro la administración pública (organización), porque su aportación es sumamente valiosa y su actividad no es perjudicial para el gobernante en turno; también incide en ello que el pago de una indemnización es muy alto; o simplemente porque su plaza es de base. El personal que tiene continuidad es aquel que se queda por la primera causa y también se aclara, que no todo el personal que permanece o se va, es por las causas anteriores que enuncian generalidades.

En el mismo orden, otro tema destacado es la parte reglamentaria de la administración municipal entendiendo que “el reglamento está compuesto por normas o preceptos que por autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio” (Robles, 2013, p.101). Es por ello necesario que se puedan incorporar estos activos de conocimiento institucional y tomar los de mayor relevancia en el análisis de las normas que delimitan las funciones de los regidores y el funcionamiento interno del Ayuntamiento.

Si bien “la función central de los regidores es analizar, supervisar, vigilar y proponer soluciones a los problemas del municipio por medio del trabajo que deben desempeñar en las comisiones. La función central del Cabildo es expedir acuerdos y resoluciones de naturaleza administrativa” (Robles, 2013, p.104). Es importante contribuir a la modernización de los cabildos para que la experiencia legislativa de buenas prácticas y el capital humano, respalden el rol individual de los regidores y sus asesores en materia de sus responsabilidades.

Para el desarrollo de este proyecto es relevante señalar que el papel central del gestor fue en primera instancia como asesor y después como regidor presidente de la Comisión Edilicia de Educación del Municipio de Zapopan, por lo que el proyecto tiene un ámbito de competencia específico, sin menospreciar el hecho de que otros gobiernos municipales u otras comisiones edilicias tengan problemáticas similares,

las cuales tienen que ver con educación u otro orden, como pueden ser seguridad y salud, entre otros.

Para este proyecto la gestión del conocimiento es la forma en que se crea valor en el Ayuntamiento de Zapopan por medio de todos aquellos conocimientos que se generan a partir de la colaboración y del intercambio de prácticas (Wenger, 2001) es por eso que ofrece un modelo para la planificación y gestión de la innovación, basado en la colaboración, comunicación y cooperación entre los regidores y las áreas de gobierno, que a la vez permita reconocer el capital humano, la información, el aprendizaje individual como el organizacional acumulado por el Ayuntamiento.

Con base en los antecedentes anteriores, en este proyecto se propuso el siguiente objetivo:

Generar propuestas legislativas que permitan el desarrollo de proyectos en el Cabildo para fortalecer el respaldo educativo y el tejido social municipal.

El trabajo realizado por los regidores y el Cabildo a través de las áreas institucionales, requiere de conocimientos técnicos (tácitos y explícitos) ya sean de orden administrativo, jurídico o de la competencia de la comisión colegiada en la que participan (educación, salud, seguridad, etcétera). Por eso la naturaleza del proyecto debe permitir capacitar a los regidores, al personal que interviene en la realización de la agenda municipal, asesores, investigadores y ciudadanos interesados en el tema, para que obtengan un nivel de competencia óptimo en el trabajo legislativo municipal, que permita generar resultados en materia de propuestas pertinentes a las necesidades sociales del Municipio, entendiendo los conceptos o definiciones del ámbito de las políticas públicas, agenda de prioridades en materia del trabajo en comisiones y en el Cabildo; una definición clara y estructurada de la normatividad municipal y de los procesos normativos; y por último que destaque la relevancia del servicio profesional municipal y de las áreas directivas para generar conocimiento útil para el desarrollo de la innovación y de propuestas de mejora.

1.2 Gobiernos municipales y educación, ¿Responsabilidad o solidaridad?

Las posibilidades de un proyecto de gestión del conocimiento, en organizaciones privadas son muy variadas y dependen de los fines y objetivos de las mismas, lo que sí es una condición indispensable en organizaciones públicas y privadas, es un contexto que permita llevar el conocimiento personal a un entorno social en el que los individuos pueden conocerse, interactuar y colaborar para crear conceptos nuevos, y entonces expandir el conocimiento (Nonaka, 1994). Pues bien, ese contexto se encontró en la Comisión Edilicia de Educación al ser el gestor un integrante del equipo de asesores donde la colaboración se daba de forma natural e institucional a través de un equipo auto-organizado, ya existente, pero donde la creación conceptual de respuestas se encontraba con la interrogante de: ¿Hasta dónde el municipio podía intervenir en materia de educación? debido a que algunos de sus integrantes consideraban que –ese no era un tema del municipio–. Por lo que fue definitivo en el planteamiento del problema, entender en primera instancia la vigencia de la problemática y cuestionar a fondo la responsabilidad de los gobiernos municipales y particularmente el municipio de Zapopan en el área educativa, además de qué clases de problemáticas se atenderían, y cerrar con acciones que pudieran ser atendidas desde la responsabilidad de la Comisión de Educación del Municipio de Zapopan,

De acuerdo al documento *Revisiones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) sobre la Evaluación de la Educación, México*, publicado en nuestro país por la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación en el año 2014, se afirma que en relación a la participación municipal en la educación: su papel en la educación sigue siendo limitado y, por lo general, consiste en la construcción y mantenimiento de la infraestructura escolar, el equipamiento de las escuelas y la participación en algunos programas de educación específicos. Su labor puede ser más influyente en las zonas rurales y aisladas.

El municipio es el responsable de velar por la educación de los ciudadanos a quienes gobierna, sin importar su ubicación geográfica, etnia de procedencia y *status* social, es por tal motivo que se debe ser incluyente con la totalidad de la población que conforma tal municipio al momento de la aplicación de los recursos.

Una oportunidad más reciente para su participación es a través de los Consejos de Participación Social de las escuelas. Como se mencionó antes, el municipio contribuye con acciones que en la generalidad apoyan labores de construcción, aunque su ejecución, por norma, le corresponda al Instituto Nacional de Infraestructura Física Educativa (INEFED) y a los institutos estatales de infraestructura física. No obstante la cooperación municipal se vuelve relevante en el ámbito de programas de rehabilitación.

Ante esta “limitada” participación de los gobiernos municipales, surge la pregunta: ¿Cuáles son las facultades en materia de educación de parte de los ayuntamientos? Para contestar esta pregunta se revisaron algunos elementos relevantes en materia del marco jurídico municipal para educación.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Artículo 3º, establece que “Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado –Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios–, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias”. Posteriormente en la ley Federal de Educación en el Artículo 1º, se señala que “Esta Ley regula la educación que imparten el Estado –Federación, Estados y Municipios–, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Las disposiciones que contiene son de orden público e interés social”.

De esto se puede desprender que la Constitución y la Ley General de Educación le dan al municipio facultades de “impartir” educación “preescolar, primaria, secundaria y media superior”, pero en la práctica existen desde antes de la descentralización de la educación, sistemas estatales de educación, y pocas

escuelas bajo el sostenimiento municipal. De acuerdo a la base de datos de la Secretaría de Educación Pública, donde se detalla entre otros indicadores el tipo de sostenimiento de las escuelas, sólo se incluyen las modalidades de: federal, estatal y autónomo, no obstante en el caso municipal de Tijuana, bajo claves estatales este municipio administra diez escuelas primarias, tres secundarias y una preparatoria, en el caso del municipio San Luis potosí se detectaron por lo menos nueve escuelas primarias de tiempo completo bajo su sostenimiento.

El caso de Jalisco se revisa particularmente a través de la Ley de Educación del Estado de Jalisco, en el Artículo 1º siguiendo la legislación de carácter federal establece que: “El objeto de esta ley es regular los servicios educativos que se presten en la entidad por el Gobierno del Estado de Jalisco, sus Municipios”. De nuevo se retoman las facultades del municipio para “prestar” servicios educativos, aunque en Jalisco no existe un sólo municipio que lo haga. No obstante al existir esta apertura en la ley –como se da en el caso de la Constitución o la Ley General de Educación en cuanto la descripción de las modalidades en específico–, se puede entender en términos de “servicios educativos” una variedad más amplia de definiciones, no específicamente servicios de educación básica, media superior y superior.

Por otro lado en el artículo 19º de la misma ley, se establece lo que “Corresponde específicamente a los Ayuntamientos” así como sus “obligaciones”, mismas que le dan un amplio soporte para la organización de los Consejos Municipales de Participación Social en la Educación, además de las siguientes del mismo artículo en sus respectivas fracciones:

V. Cooperar con el Gobierno del Estado en la construcción, conservación, mejoramiento mantenimiento y dotación de equipo básico de los edificios escolares oficiales, en orden a su presupuesto.

VI. Cooperar con las autoridades escolares en la atención de los servicios de salubridad e higiene y seguridad de las escuelas de educación pública de su jurisdicción, conforme a su presupuesto.

VII. Establecer y sostener servicios de vigilancia escolar.

VIII. Promover y coordinar con las autoridades competentes, con los Consejos Municipales de Participación Social en Educación y los consejos escolares, la realización de programas de educación para la salud, la prevención de accidentes y mejoramiento del ambiente, así como de campañas para prevenir, combatir y erradicar la drogadicción, el alcoholismo y el tabaquismo.

En la Ley de Educación del Estado de Jalisco, en ninguno de sus artículos posteriores al primero, se vuelve a señalar un municipio que oferte o imparta servicios educativos. No obstante resalta en materia municipal la participación social en la educación, donde el municipio tiene un papel protagónico en materia de los consejos municipales de educación. También hay una función relevante en materia de conservación y mantenimiento de espacios educativos, así como se resalta al municipio como prestador de servicios salud, higiene, seguridad, realizar campañas que prevengan, combatan la drogadicción, el alcoholismo y el tabaquismo. Dando pie a que el municipio pueda trabajar en los centros escolares, en actividades que generen una recomposición del tejido social a través de los actores educativos.

En el ámbito municipal de Zapopan existen diferentes regulaciones entre las que destacan el “Reglamento del Ayuntamiento” y el “Reglamento de la Administración Pública Municipal”. El primero se refiere a la vida interna del Ayuntamiento al que corresponden las funciones del gobierno, el cual se encuentra integrado por el presidente municipal, el síndico y los regidores. Mientras que el Reglamento de la Administración Pública Municipal regula la organización y funcionamiento de las dependencias que conforman la administración pública municipal. Del análisis de los documentos se encontraron dos hallazgos: el primero es que no se menciona ofrecer o impartir servicios de educación básica en ninguna de sus modalidades y el segundo es que en ninguno de los artículos de los reglamentos se toca el tema de los Consejos Municipales de Participación Social en la Educación.

Por otro lado en el municipio de Zapopan se ha pagado personal de apoyo y asistencia a la educación, docentes de primaria y auxiliares de educadoras en el

periodo de 1998 a 2004, sin que esto haya generado un servicio municipal, ya que esto fue a iniciativa de las comunidades o a solicitud de los directivos de los planteles o supervisores escolares, pero siempre operando bajo las claves o sostenimiento estatal o federalizado, por lo que en todos los casos, en particular la Secretaría de Educación Jalisco incorporó posteriormente al personal de acuerdo a su normativa y a las necesidades del servicio.

El reglamento del ayuntamiento le da a la Comisión Edilicia de Educación facultades *para establecer planes y programas tendientes a contribuir desde el ámbito de la competencia municipal a la consolidación de la excelencia académica en el Municipio y establecer políticas en el ámbito de la competencia municipal para disminuir la deserción escolar* (Gobierno municipal de Zapopan, 2017).

Como está visto, de acuerdo a la ley en materia de educación desde la visión municipal, existen situaciones que inciden en la implementación de propuestas pertinentes para atender estas necesidades educativas:

1. Hay una falta de coordinación entre las leyes federales, estatales y reglamentos municipales que incluso se percibe en sus pronunciamientos más básicos como la impartición de servicios educativos
2. No está claro cuáles son sus facultades específicas en el ámbito educativo en relación a las responsabilidades municipales como resultado de la ausencia de coordinación entre las partes mencionadas.
3. De igual manera, en las generalidades de los pronunciamientos legales, existe una amplia gama de acciones que se pueden generar de parte de las autoridades municipales.

1.3 Gestión del conocimiento en instituciones públicas

La gestión del conocimiento como disciplina se encuentra en ciernes en el sector público, evidenciada por poca discusión en la literatura actual. Por lo tanto, todavía hay muchos temas por desarrollar. Sin embargo, para Cong & Pandya (2003) los gobiernos están dándose cuenta de su importancia para dirigir el sector público y

empezar a practicarlo. Incluso señalan que ha estado en algún momento en el centro de las tareas gubernamentales inseparables de la planificación estratégica, la consulta y la implementación donde se cita la OCDE (2001).

Sin lugar a dudas existen problemas, desafíos y oportunidades que pueden ser abordados desde la gestión del conocimiento por el sector público, en los cuales se puede hacer frente a estos, lograr resultados y cosechar beneficios. Pero antes, para tener éxito hay que tener en cuenta las consideraciones especiales a la falta de conciencia, las diferencias entre los sectores públicos y privados y la necesidad de un marco genérico de gestión del conocimiento.

En la gestión del conocimiento tradicionalmente según Herrero (2018) hay tres grandes tendencias que se enfatizan, el aprendizaje, la colaboración y la información, por lo que los gobiernos han realizado procesos de gestión del conocimiento para mejorar sus procesos, decisiones e incluso producir bienes y servicios a los ciudadanos. El gran reto es hacerse consciente de ello para administrar el conocimiento de una manera sistémica. De acuerdo a Ortiz y Ruiz (2009) compartir, usar y producir conocimiento para impactar el entorno, mejorar los procesos y permitir que la innovación ocurra en la organización y sus procesos.

En el caso de México de acuerdo al documento *Programa para un Gobierno Cercano y Moderno* (PGCM), perteneciente al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 del Gobierno de la República y elaborado por la Secretaría de la Función Pública (2015) en su estrategia 4.2. Establece el fortalecer la profesionalización de los servidores públicos y en la línea de acción 4.2.3. Define desarrollar herramientas y mecanismos para la autogestión del conocimiento. No obstante se buscó información sobre indicadores y seguimiento de la misma, encontrándose nulos resultados, en lo general en los portales web y en específico en el documento *Asesoría a las Instituciones para el reporte de información de líneas de acción generales e indicador del PGCM*, que además señala que las líneas de acción aplican a todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de conformidad con las bases de colaboración establecidas por las mismas y a la

matriz de obligatoriedad elaborada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Lo que sí, es que se encontraron acciones para establecer convenios de cooperación técnica con instituciones públicas y privadas en materia de gestión de recursos humanos y del Servicio Profesional de Carrera (SPC) y Gestionar los procesos de recursos humanos, incluyendo el SPC, por competencias y con base en el mérito. Es decir, sí se encontró evidencia en el desarrollo del capital intelectual de las instituciones y/u organizaciones que es la fuerza cerebral colectiva que hace que una organización sea eficiente y competitiva, el conjunto de recursos intangibles de una organización es la materia prima fundamental para la gestión del conocimiento (Canals, 2003), pero no se encontró el contexto específico para la gestión del conocimiento que es el campo de interacción que permite llevar el conocimiento personal a un entorno social en el que los individuos pueden conocerse, interactuar y colaborar para crear conceptos nuevos, y entonces expandir el conocimiento (Nonaka, 1994). Es oportuno advertir que no se pretende llegar con ello a la conclusión de que no existen procesos de gestión del conocimiento en el gobierno federal, más bien se señala que existe la gestión del conocimiento definida como una política pública en los documentos normativos federales, pero que se desconocen indicadores que den cuenta de sus resultados.

En el Estado de Jalisco en el Plan Estatal de Desarrollo 2013- 2033, SEPLAN (2016), en el tema transversal gestión pública, no existe objetivo o estrategia que se alinee a la gestión del conocimiento a pesar de que apuestan para ello en mejorar la efectividad de las instituciones públicas y gubernamentales, mejorando la calidad y la prestación de servicios públicos a través de la capacitación y profesionalización de los funcionarios y servidores públicos. En el caso del municipio de Zapopan en los *Objetivos para el desarrollo* se enmarca la importancia de fomentar plataformas de gestión colaborativa para beneficio de la ciudadanía, también se señala la importancia de desarrollar metodologías y modelos de gestión innovadores, mejorando con eficiencia el desempeño, donde se proporciona servicios de calidad a la ciudadanía, vigilando siempre el cumplimiento del marco legal.

Como se observa la falta de documentación de la gestión del conocimiento el sector público es limitada, complicándose aún más la información de carácter académico sobre gestión de conocimiento en gobiernos locales o municipales.

Si bien, hay muchas formas de abordar las problemáticas del gobierno en el sector público, para este trabajo fue relevante conocer experiencias y aspectos teóricos de la gestión del gobierno en el ámbito gubernamental, donde se aclara que el objetivo del proyecto no era analizar el tema de la gestión del conocimiento en el sector público a profundidad, pero sí revisar como otras dependencias habían abordado dichas problemáticas en el sector público.

Como se mencionó, existen pocos documentos donde se toca el tema de gestión de conocimiento en gobiernos municipales, de los que podemos citar los siguientes:

La experiencia del H. Ayuntamiento de Navolato por Hernández & Pérez (2012), presentan una revisión teórica de la gestión del conocimiento en las organizaciones gubernamentales y su uso para la mejora continua en la administración pública municipal. Por otro lado Rosales & Pérez (2012) dan una amplia explicación “de las buenas prácticas” como apoyo a la gestión del conocimiento con el fin de utilizar el conocimiento y experiencia exitosas a través de diferentes fuentes de información, generando una “memoria”, para difundir políticas públicas y propuestas de gobierno, dentro de la acción de la gestión municipal, lo que nutre fundamental el desarrollo de nuevas propuestas vía el conocimiento externo.

Las instituciones públicas cuentan con activos del conocimiento para poder gestionar el mismo en sus diferentes esferas de poder, niveles y competencias. La apuesta de las últimas administraciones de gobierno ha sido al desarrollo de los funcionarios públicos para mejorar sus capacidades específicas y ofrecer con ello mejores servicios a la ciudadanía, así como mejorar las tecnologías que optimicen la codificación de su información, la transparencia y rendición de cuentas; y también la documentación de sus procesos internos. Es claro que los desarrolladores de políticas públicas conocen de la importancia del conocimiento para mejorar sus prácticas y resultados, saben de la relevancia de las personas en la organización

para el desarrollo de estos objetivos. No quiero afirmar que la gestión del conocimiento sea la única forma de alcanzarlos, pero es una forma de hacerlo. Pero también al revisar los Planes de Desarrollo y Gobierno quedan muchas dudas de si no es la gestión del conocimiento la forma en que lo lograrían, ¿Cuál es la forma? O el ¿Cómo? Como piensan lograrlo.

1.4 Gestión del conocimiento como respuesta a la problemática educativa del Municipio de Zapopan

Se decidió abordar la problemática de educación desde la gestión de conocimiento, ya que la Comisión de Educación de Zapopan y en especial su equipo de asesores cubre con las características necesarias para el adecuado desarrollo de iniciativas educativas innovadoras, su capital intelectual, el conocimiento y la experiencia suficiente en el rubro educativo, el ayuntamiento también se caracteriza por su capital social, su amplia red de relaciones coadyuva en los procesos de mejora y facilita la gestión, que de manera paralela crea un interés conjunto y un trabajo colaborativo con los demás miembros interesados.

La colaboración es la actividad que puede marcar una diferencia entre lo que se ha hecho y lo que se puede hacer, si se quiere nuevo conocimiento se tiene que construir en colectivo (Plaskoff, 2012), es por eso que la colaboración con la Dirección de Educación y otras áreas del Ayuntamiento e incluso la ciudadanía posee una valiosa cantidad de conocimiento, que como se menciona, se encuentra distribuida en los actores interesados.

Según Nonaka (1994) el conocimiento tácito –difícil de describir– es aquel que está enraizado profundamente en la acción, el compromiso y la participación en un contexto específico y que se acumula a través de la experiencia directa. Se observa que existe conocimiento tácito en los miembros del Ayuntamiento que se desaprovecha por cuestiones partidistas, es por eso que los individuos que actualmente conforman la plantilla laboral del Municipio generan poco, ya que la colaboración es fuerte cuando se pertenece a un mismo partido.

La participación activa de la ciudadanía es primordial para el cambio, aunado al interés de los regidores, directores y asesores, el compromiso mutuo entre los actores, genera una visión compartida entre lo que se necesita y lo que se debe de hacer, aquí cada individuo cumple sus actividades y funciones de manera adecuada, sin importar el rol que desempeñe.

El Ayuntamiento de Zapopan posee activos del conocimiento vastos y suficientes para contribuir en la implementación de iniciativas, los documentos como: oficios, memorándum, punto de acuerdo, dictámenes, circulares, reglamentos, entre otros, dan un punto de referencia, entre lo que ya se ha hecho y ha funcionado y lo que ha fracasado. Es importante mencionar que actualmente existen 21 comisiones a cargo del Ayuntamiento, estas son: derechos humanos e igualdad de género, desarrollo social y humano, desarrollo rural, desarrollo urbano, ecología, educación, gobernación y asuntos metropolitanos, hacienda, patrimonio y presupuestos, inspección y vigilancia, juventud y deportes, mejoramiento de la función pública y gobierno electrónico, movilidad urbana y conurbación, participación ciudadana, promoción cultural, promoción y desarrollo económico y del empleo, espacios públicos, reglamentos y puntos constitucionales, salud, seguridad pública y protección civil, servicios públicos y transparencia y acceso a la información pública,

Se trabajará en la Comisión Edilicia de Educación la cual se encuentra integrada por seis regidores en la cual uno funge como presidente. Para desarrollar este trabajo se formó una comunidad de práctica integrada por asesores de la Comisión de Educación los cuales presentarían las propuestas al presidente de la misma.

De acuerdo al modelo de gestión del conocimiento de segunda generación (Firestone y McElroy, 2009) este empieza con un problema y termina con un nuevo problema, bajo esta lógica, las comisiones edilicias y en específico la de educación, presentan dos problemáticas diferentes pero una sola respuesta; por un lado atender la materia educativa del municipio y por otro lado realizar las propuestas que sean pertinentes con su capital humano con el que cuenta, esto independientemente de cambios políticos o de gobierno. Lo anterior demanda generar respuestas a través de la figura jurídica de iniciativas o propuestas que

requieren resolver estas problemáticas, lo que implica analizar el marco normativo, lo que implica ajustarse a las responsabilidades legales, pero también capitalizar el conocimiento explícito existente para producir nuevo conocimiento requerido en forma de propuestas. Aquí nuevamente la idea del ciclo de vida del conocimiento presenta paralelismos con el gobierno que hacen factible profundizar bajo la gestión del conocimiento.

Es así que surge un proyecto de innovación desde la definición de Nonaka (1994) “puede ser entendida mejor como un proceso en el que la organización crea y define problemas, y después desarrolla activamente nuevo conocimiento para resolverlos”. Ello buscando atender la problemática educativa del municipio de Zapopan, y se apostó a presentar una respuesta través de “compartir, usar y producir conocimiento para impactar el entorno, mejorar los procesos y permitir que la innovación ocurra en la organización y sus procesos”. Ortiz y Ruiz (2009). Mismo que se dará cuenta de ello en las páginas siguientes.

Capítulo II

2.1 Marco de Gestión del Conocimiento: conceptualización y modelos

Entre los diferentes autores que coadyuvan y aportan a la Gestión del Conocimiento sobresalen: Senge, McElroy & Firestone, Wenger y Nonaka de los cuales se exponen a continuación sus conceptos, teorías y modelos torales. Aunado a eso tenemos el trabajo expuesto por Canals que fue el principal estudioso del trabajo realizado por los actores antes mencionados. La importancia de Canals radica en el estudio a detalle que hizo acerca de esta disciplina.

Canals (2003) refiere que el conocimiento es algo demasiado abstracto para ser gestionado, sin embargo, son gestionables las buenas prácticas, los documentos, los procesos, las bases de datos, entre otros, a los que el autor nombra como *activos del conocimiento*. No obstante, existen otras perspectivas referentes a la gestión del conocimiento, un claro ejemplo es McElroy & Firestone (en Ortiz y Ruiz, 2009) puesto que ellos afirman que el conocimiento puede ser compartido, usado o producido para impactar de manera positiva el entorno.

McElroy & Firestone (en Ortiz y Ruiz, 2009) se enfocan en las actividades dirigidas a los procesos del conocimiento, su modelo expone que la obtención del conocimiento se divide secuencialmente en la producción de conocimiento y la integración del mismo. El primero es el responsable del aprendizaje organizacional y la mejora continua, al explotar la creatividad y la innovación, el segundo introduce nuevas declaraciones del conocimiento en un entorno organizacional, al buscar la solución de problemas que se suscitan en la codificación e implementación del conocimiento.

Para Nonaka (1994) es de suma importancia “los mecanismos con los cuales el conocimiento es enunciado y ampliados hacia adentro y a través de la organizaciones” (p. 62), a tal grado que pudo desarrollar las diferentes dimensiones de creación de conocimiento, donde aquí resalto la dimensión ontológica que va de lo individual pasando por lo grupal y organizacional hasta la interorganizacional,

mientras que McElroy & Firestone (en Ortiz y Ruiz, 2009) hacen énfasis en el ciclo de vida del conocimiento en una serie de subprocesos donde resalta la producción del conocimiento, el aprendizaje individual y grupal que implican la interacción humana, formulación de declaraciones de conocimiento y validaciones, mediante las cuales se crean nuevo conocimiento individual o grupal. Representa el primer paso para el aprendizaje organizacional. Los autores no hablan del aprendizaje interorganizacional, sin embargo, es claro y explícito la relación entre ambos, resaltando la necesidad de promover entre los individuos y los grupos de la organización, procesos de interacción para el desarrollo de un nuevo conocimiento.

La Gestión del Conocimiento de Segunda Generación considera que el conocimiento es algo que se produce en el marco de la organización y que se realiza a través de procesos individuales y compartidos. Es precisamente este proceso de producción e integración de conocimiento lo que se conoce como “Ciclo de Vida del Conocimiento”. Es relevante comprender los procesos de compartir y usar el conocimiento, donde la cobertura reviste un papel preponderante. Es decir, que el conocimiento producido llegue a un número significativo de la organización, interesándose en crear un entorno óptimo e idóneo para que la innovación ocurra.

Para Nonaka (1994) la creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de “procesar” de un modo mecanicista y automático. Este modelo se centra en la conversión del conocimiento tácito y explícito, para crear información y conocimiento en las organizaciones. La Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional y consecuentemente el modelo derivado de ella, se observa desde la dimensión ontológica, ésta establece que el conocimiento se comparte, desarrolla y expande a través de la interacción social, la cual atraviesa por diferentes niveles de intra a interorganizacional; mientras que la dimensión epistemológica que da cauce al conocimiento tácito y explícito, posibilita el conocimiento en las personas, grupos u organizaciones.

Es trascendental utilizar las diferenciaciones entre datos, información y saberes de la Gestión del conocimiento de segunda generación (GC II), ya que en el ciclo de vida del conocimiento, los datos, información y conocimiento “emergen de los

problemas sociales y son propiedad global de una organización o de las personas que la constituyen” (McElroy & Firestone en Ortiz y Ruiz, 2009, p.4), si lo comparamos con las características del conocimiento explícito de Nonaka , es aquel “que puede transmitirse utilizando lenguaje formal y sistémico” (Nonaka, 1994, p.65).

El modelo de McElroy & Firestone (en Ortiz y Ruiz, 2009) propone la creación del conocimiento, su producción y la integración, la cual se divide en cuatro etapas, a su vez Nonaka (1994) plantea la conversión entre el conocimiento tácito y explícito, donde el autor clasifica para ello cuatro diferentes “modos” de conversión del conocimiento, donde “la creación de conocimiento organizacional se ve como un proceso emanado a través del diálogo del conocimiento tácito y explícito. Es importante señalar que ambos modelos no son paralelos, y en el caso del primero en lo referente de la producción del conocimiento, interactúan la socialización, exteriorización e interiorización, siendo la combinación de conocimiento explícito a explícito, una forma de integración.

Es importante puntualizar que cada uno de los procesos de conversión o creación del conocimiento tienen correspondencia en el proceso de producción del conocimiento, de hecho la creación del conocimiento de Nonaka (1994) es “creado a través del diálogo continuo entre el conocimiento tácito y explícito” por lo que al asociarlo a GC II, no se debe limitar a un solo proceso, ya que las “conversiones” funcionan mejor en algunas etapas en específico, lo cual plantea a continuación:

Aprendizaje individual y grupal: son procesos que implican dimensión ontológica, formulación de declaraciones de conocimiento y validaciones, mediante las cuales se crea un conocimiento individual y grupal. En esta parte es indispensable colocar la fase de compartir el conocimiento tácito mediante la interacción de las personas (el equipo auto-organizado) a través de la observación, diálogos, imitación y práctica ya que es la base del conocimiento organizacional y este proceso de experiencias compartidas se le denomina “socialización”.

Adquisición de información: procesos a través de los cuales una organización adquiere información o declaraciones de conocimiento producidas por otros fuera de la misma. Este punto se avoca a la formulación de afirmaciones y declaraciones

que se espera que validadas pasen del nivel de individual al colectivo, mediante su almacenamiento en bases de datos. Nonaka (1994) aborda la información a través de la redundancia. Aquí se observa la “combinación” que se da a partir de la conversión de conocimiento explícito a explícito.

Formulación de las declaraciones de conocimiento: consiste en la codificación de las declaraciones de conocimiento hacia el nivel de la organización. Esta fase es denominada “exteriorización” (de tácito a explícito), en ella los miembros hacen el uso del diálogo y de metáforas.

Validación del conocimiento: son los procesos a través de los cuales las declaraciones de conocimiento se someten a los criterios organizacionales para determinar su valor y veracidad. Desde la perspectiva de Nonaka (1994) es importante que una vez creados los nuevos conocimientos, se deben establecer criterios que permitan comprobar su pertinencia y validez para la organización.

Para Nonaka (1994) reviste fundamental importancia señalar que un clima laboral favorable coadyuva con el compromiso y por ende con la creación del conocimiento, ya que considera que la fuerza laboral es la clave al éxito. Esto cubre aspectos de su “intención,” el rol de la “autonomía” y los efectos de las “fluctuaciones” o discontinuidades en la organización y su entorno, así como la ya mencionada “redundancia” y la “variedad requerida” de personas que forman la organización.

En la siguiente figura se ejemplifican la integración de la perspectiva de Nonaka y el modelo de McElroy & Firestone, en ésta se muestra la relación que existe entre los modos de conversión y los subprocesos de la producción del conocimiento.



Figura 1. Combinación de Modelos de Nonaka con McElroy y Firestone
Fuente: Elaboración propia.

Wenger (2001) destaca en su obra la teoría social del aprendizaje, la cual fue desarrollada a partir de la relevancia en las “comunidades de práctica”, que de forma paralela participa en el ciclo de vida del conocimiento (CVC) particularmente en la producción del mismo (aprendizaje individual y grupal), en este caso los individuos utilizan el “sentido común” a través del compromiso mutuo para concretizar el aprendizaje colectivo.

Las comunidades de práctica (CoP) privilegian las relaciones sociales, dando importancia al conocimiento, experiencias, información y relaciones de sus individuos que la conforman, sin importar la posición orgánica o el ingreso que perciba, las CoP trabajan bajo un modelo horizontal, es decir, que todas las opiniones son tomadas en cuenta y respetadas por los miembros de la misma. El objetivo de este modelo se basa en la negociación de significados para lograr una

interacción entre los miembros de la CoP por medio del conocimiento producido, haciendo uso de la participación activa y la cosificación.

Por otro lado la empresa conjunta enfatiza la importancia de los puntos de vista de sus miembros, es decir, en ocasiones estos divergen en opinión, sin embargo, concilian sus diferencias en pro de la organización. Cabe mencionar la importancia que tiene la responsabilidad en los ámbitos laborales, ya que esto facilita la toma de decisiones.

Wenger (2001), establece la importancia de los recursos de una comunidad y de cómo estos evidencian su compromiso a la práctica, estos recursos hacen referencia a las rutinas, palabras, historias, conceptos, acciones, entre otros, y son el resultado de los conocimientos producidos y adoptados por la CoP, a este proceso se le nombra repertorio compartido.

Senge (2005) es otro de los autores que expuso la importancia de la colaboración a la que denomina “aprendizaje en equipo”, dándole especial importancia al concepto de “metanoia” lo cual significa captar el significado del aprendizaje, ya que implica un “decisivo desplazamiento o tránsito mental”. Este un referente de las organizaciones inteligentes, él hace mención de que las organizaciones aprenden y expanden su capacidad de crear futuro, al desarrollar el trabajo de forma participativa, utilizando el pensamiento sistémico.

El autor comenta que un todo reviste más importancia que el conjunto de sus partes (Senge, 2005), es decir, que no se limita a lo visible, sino que es robustecido por un cuerpo de conocimiento, herramientas, e individuos, entre otros, para que los patrones resulten más claros y fáciles de modificar, lo que distingue a las organizaciones inteligentes de las “tradicionales y autoritarias”, derivado del dominio de las siguientes disciplinas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Este modelo otorga un papel protagónico a la organización, mas no desde las actividades de validación, sino como el contexto en que las personas y los equipos

aprenden, se refiere a modos de interacción y de acción que hacen posible que los individuos y las organizaciones aprendan.

2.2 Plan de trabajo

Este apartado presenta las fases del desarrollo del proyecto, en una primera etapa se muestra como se constituye la comunidad de práctica, posteriormente se describe el proceso de mapeo y la producción del conocimiento, al final se detalla la fase de difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido.

2.2.1 Construcción de la comunidad de práctica (CoP)

Una comunidad de práctica es un grupo de personas que desempeñan actividades en común o comparten responsabilidades en un ente, que preocupados por una problemática o motivados por un interés colectivo, profundizan sobre su conocimiento y pericia en este asunto a través de una interacción continuada (Sanz, 2008).

Se integró un equipo de trabajo con regidores y asesores que cuenten con experiencia en proyectos legislativos municipales. En el cual se pueda discutir acerca de los elementos necesarios para elaborar propuestas en el Cabildo del Municipio de Zapopan a través del diálogo activo, para generar conocimiento de la forma cómo los regidores y asesores presentan propuestas viables y socialmente sólidas en las comisiones edilicias o en el Pleno del Ayuntamiento de Zapopan.

Para la conformación de la comunidad de práctica se planearon los siguientes pasos:

- Exponer a las autoridades correspondientes el proyecto y el interés de ser abordado por medio de las Comunidades de práctica.
- Buscar espacios adecuados de interacción para poder dialogar e interactuar activamente.
- Convocar a miembros claves de la organización, con el objetivo de construir un grupo heterogéneo de participación.
- Elaborar una guía de puntos a tratar para el desarrollo de las propuestas.

- Establecer tiempos por sesión.
- Elaborar agenda con temáticas a desarrollar y con tiempos flexibles por los cambios de la organización.
- Establecer diálogo participativo entre los miembros.

Tiempo estimado: 4 semanas

2.2.2 Mapeo

El mapeo es una técnica para la representación del conocimiento y es considerada de gran utilidad por expertos y estudiosos de la gestión del conocimiento, conlleva dos perspectivas, la primera es permitir que el conocimiento sea visible para la organización y ser examinado en su conjunto y desde diferentes ángulos (Eppler, 2001; en Toledano, 2009), esto recopila conocimientos y facilita su localización y acceso a los miembros de la organización. La segunda es que se conozca en una mirada sus cualidades y aplicaciones (Toledano, 2009), con lo que se pueda saber en dónde se encuentra el conocimiento para su uso, pero aunado a eso descubrir posibles carencias.

Según Toledano (2009) es importante que se incluyan diferentes puntos de vista, información y conocimiento, utilizando tres clases de fuentes: *otros empleados, documentos de varios tipos y sistemas de información (incluyendo la Internet)*.

El mapeo para este proyecto tuvo como propósito identificar los conocimientos, normatividades, prácticas, experiencias, factores, herramientas y criterios que son necesarios para realizar propuestas y proyectos municipales que sean viables y normativamente válidos. Estos conocimientos deben ser lo suficientemente oportunos y necesarios para ser documentados y sistematizados ya que son determinantes para contribuir a la innovación legislativa municipal.

Para esto se definieron los siguientes pasos a seguir durante la fase:

- Construir un perfil del conocimiento deseado
- Hacer uso de lluvia de ideas, para obtener el mayor número de preguntas base.

- Seleccionar y diseñar los cuestionamientos a aplicar en esta fase.
- Determinar tiempo en la indagación.
- Identificar personas claves para la aplicación de los cuestionarios.
- Aplicar cuestionarios a las personas claves.
- Observar e identificar artefactos propios del Ayuntamiento de Zapopan, que respondan a ciertas preguntas del cuestionamiento.
- Acceder al conocimiento detectado.
- Indagar sobre los artefactos y las respuestas que otorgaron las personas clave.
- Registrar el proceso del desarrollo del mapeo en el Ayuntamiento de Zapopan.

Tiempo estimado: 8 semanas

2.2.3 Producción del conocimiento

El desarrollo de este proyecto se realizó priorizando la interacción interpersonal, para tal efecto se hizo uso de la colaboración, del intercambio de prácticas, de las experiencias de los individuos y de su pericia particular. De acuerdo con McElroy & Firestone (en Ortiz y Ruiz, 2009) la producción del conocimiento es el resultado de los procesos que favorecen la creación de nuevo conocimiento.

Esta propuesta de intervención fue enfocada en la búsqueda de soluciones a las necesidades sociales en el rubro de la educación, contando para ello con la coparticipación de servidores públicos y ciudadanos interesados en participar en la mejora de las iniciativas educativas.

La finalidad de esta fase estuvo centrada en construir y pilotear una guía de trabajo legislativo municipal, apoyada en la gestión de conocimiento para respaldar el trabajo realizado por los regidores, asesores y terceros interesados en el trabajo de las Comisiones Colegiadas y Permanentes del Ayuntamiento de Zapopan; se probará su pertinencia, validez y claridad para su uso con los actores involucrados en el proceso edilicio y con otros actores interesados.

Las actividades del proyecto fueron desarrolladas bajo la premisa de obtener los siguientes aprendizajes esperados, que llevarán a los interesados a comprender lo que es una iniciativa y qué herramientas se necesitan para desarrollarlas.

- ✓ Identificar las normatividades, responsabilidades, atribuciones y acciones de los regidores y de los principales actores para la realización del trabajo legislativo municipal.
- ✓ Identificar los programas, procesos en las áreas sustantivas para el desarrollo de propuestas específicas para las comisiones edilicias.
- ✓ Crear escenarios que fomenten el diálogo y la colaboración de distintos actores políticos para desarrollar temas de interés para la innovación legislativa municipal.
- ✓ Utilizar la gestión del conocimiento para el desarrollo de nuevas propuestas en la administración municipal que impacten en el entorno municipal.

Se realizará, piloteará y evaluará una guía que establezca las características generales y los criterios técnicos para realizar un plan de trabajo que fomente la innovación, con base en el conocimiento dentro de la administración municipal para el desarrollo de propuestas para los regidores de Zapopan, Comisiones Colegiadas y Permanentes del Ayuntamiento, asesores, terceros involucrados e investigadores en el proceso legislativo municipal.

Los pasos incluidos en esta fase fueron los siguientes:

- Analizar las principales normas que intervienen en el proceso legislativo municipal.
- Analizar las principales dependencias que intervienen en el proceso legislativo municipal.
- Examinar los programas, prácticas y procesos para el desarrollo de propuestas en comisiones edilicias y en el Ayuntamiento, así como las relaciones interinstitucionales y personales entre la comisión edilicia y las áreas de gobierno en las cuales su trabajo tiene impacto directo.

- Examinar las prácticas, procesos valores parlamentarios para la aprobación de propuestas en comisiones edilicias y en el Ayuntamiento
- integrar propuestas con la metodología y la información presentada.

Tiempo estimado: 12 semanas

2.2.4 Difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido

Todo proceso de gestión del conocimiento que sea desarrollado está obligado a ser almacenado y difundido por la organización, con la finalidad de que sea replicable y pueda innovar las prácticas por medio de herramientas de fácil acceso. Por tal motivo es necesario, buscar repositorios que permitan la accesibilidad de la información, con formatos apegados a los lineamientos del Ayuntamiento de Zapopan de manera expedita.

Es menester determinar un plazo perentorio para evaluar si se están obteniendo los resultados esperados, si es necesario cambiar los mecanismos o bien si requiere de mínimos ajustes, ya que se ha observado que lo que funciona para unos, no precisamente funciona para todos.

2.3 Métodos de recolección de datos

Este apartado implica desarrollar una serie de procedimientos, los cuales nos permitan recabar la información necesaria y suficiente para la ejecución de este proyecto. En el planteamiento se presenta el contexto en donde ocurre el hecho.

Se seleccionaron datos relevantes de acuerdo a diferentes fuentes, entendiendo que cultura, mente, comportamiento, aspectos intelectuales, cognitivos, y productos culturales se relacionan y se influyen mutuamente. Al analizar el papel de la escuela como un espacio (y también un contexto) en donde se relacionan dialécticamente la cultura comunitaria bajo la forma de familias, vecindad y centro escolar, en el cual los sujetos interactúan a partir de su visión personal y social. Este enfoque adiciona al municipio como principio y depósito de la identidad nacional al ser la primera estructura jerárquica de organización.

En este apartado se enuncian los métodos y técnicas seleccionadas ex profeso para la recolección de datos a lo largo del proyecto, los rasgos de la investigación que se aplican al desarrollo del presente trabajo:

- Trata de buscar una mejora a través de la intervención.
- Implica al investigador como foco principal de la investigación.
- Es participativa, e implica a otras personas más como investigadores que como informantes.
- Es una forma rigurosa de indagación que lleva a generar teoría de la práctica.
- Necesita de una continua validación de testigos «educativos» desde el contexto al que sirve.
- Es una forma pública de indagación.

Para este trabajo, el método de investigación-acción permite realizar estrategias colaborativas entre el gobierno municipal y los centros educativos, que posibiliten generar acciones asertivas que mejoren la participación y la relación del gobierno municipal con la escuela. Donde se dé un genuino acercamiento entre los centros escolares y la comunidad.

Para la realización de este proyecto se emplearon una serie de técnicas que se describen a continuación:

- El cuestionario

Es una técnica que se enfoca en formular preguntas concisas respecto a una o más variables a indagar, ésta se constituye de cuestionamientos abiertos y cerrados; a diferencia de la entrevista el cuestionario no requiere el acompañamiento de un mediador (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Es necesario enfatizar que para que esta técnica resulte exitosa, la elaboración de sus planteamientos deberá ser reflexiva, intuitiva, sencilla, fácil de interpretar e incluyente, ya que es necesario que se dé respuesta al objetivo del proyecto.

- La entrevista

Ésta se define como un acercamiento informal entre dos o más personas, en donde uno de ellos funge como el entrevistador y el otro o los otros como los entrevistados. La entrevista se lleva a cabo por medio de una serie de cuestionamientos y la interacción como respuesta a los mismos por parte del entrevistado, ésta permite recoger datos a través de un intercambio verbal para el que se ha previsto un cuestionamiento de temas relevantes a la práctica.

La entrevista puede ser estructurada, semiestructurada, no estructurada entre otras. El presente proyecto está basado en el uso de la entrevista semiestructurada la cual consiste en la aplicación de preguntas formuladas ex profeso para la obtención de información relevante, aunado a eso el entrevistador cuenta con libre albedrío para formular nuevas preguntas que él considere oportunas para complementar la entrevista (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

- Observación

Es un recurso básico que se utiliza para describir lo que acontece en la interacción, en otras palabras, es el alcance del mensaje que la persona quiere hacer llegar mediante una interpretación. La importancia de la observación radica en que por medio de ella se pueden percibir detalles que han sido imperceptibles por otras técnicas aplicadas

- Diarios de campo

Es un instrumento de recolección de datos trascendentes y relevantes, que sirve como apoyo al gestor, ya que posee una función parecida a un diario personal, en otras palabras, en este diario se anotan hechos que son susceptibles de ser interpretados desde otra perspectiva, las anotaciones en el diario no se circunscriben al uso de la escritura, puesto que se pueden incorporar elementos como dibujos, signos, entre otros.

Capítulo III

La presentación de este capítulo consta de dos apartados, el primero consiste en relatar cronológicamente los hechos acontecidos, en el transcurso del trabajo de la comunidad de práctica y la relación de los conceptos de la gestión el conocimiento con lo ocurrido. El segundo apartado aborda el conocimiento estructural, ya que describe los productos o cosificaciones resultantes de la intervención de este proyecto. Cabe hacer mención que el trabajo de la comunidad de práctica fue respaldado mediante registros, grabaciones de audio y diarios de campo, de manera continua.

3.1 Introducción de la comunidad de práctica en el Ayuntamiento de Zapopan

Para que exista la viabilidad de generar propuestas edilicias que permitan el desarrollo de proyectos en el Cabildo para fortalecer el respaldo educativo y el tejido social, se requirió de la conformación de una comunidad de práctica, para ello se elaboró un póster ilustrativo, alusivo a la gestión del conocimiento, mismo que fue difundido a través de redes sociales a compañeros y personal del Ayuntamiento. En una primera instancia la difusión se hizo en forma limitada, ya que se realizó dentro de la regiduría perteneciente al gestor. Posteriormente debido a los cambios acontecidos, relativos a la toma de propuestas del antiguo asesor que pasó a ser regidor –mismo que funge como el gestor de la CoP–, se tuvo la oportunidad de que esta propuesta de comunidades de práctica, se diera a conocer a miembros externos a la regiduría, esto en virtud al nuevo cargo que ostentó el gestor, el cual le posibilitó hacer llegar las propuestas del proyecto.

El póster fue una herramienta primordial que introdujo la inquietud sobre los beneficios que acarrearía la gestión del conocimiento y como la información contenida esbozaba un nuevo modo de trabajo. Se estableció un diálogo activo con los interesados en ser parte de la comunidad de práctica, mediante el cual se dio respuesta a sus cuestionamientos acerca del significado de gestión del conocimiento, de sus usos, aplicaciones y alcances, así como, de la importancia de capitalizar los conocimientos en el Ayuntamiento, por medio de ésta.

Para poder conformar una comunidad de práctica en el Ayuntamiento de Zapopan, se requirió buscar la aceptación de parte de la organización, como primer paso fue relevante contar con el apoyo del regidor que fungía como Presidente de la Comisión de Educación, a quien se explicó detalladamente cuales serían los objetivos y beneficios del proyecto, así como las actividades a realizar. Simultáneamente a esto se buscó constituir un equipo heterogéneo entre asesores y técnicos, cuyas capacidades y perfiles abonaran a la integración de la comunidad de práctica.

Conformar esta comunidad requirió de un arduo esfuerzo, debido a que en el Ayuntamiento de Zapopan a menudo se realizan proyectos que implican ventajas políticas por las repercusiones de los mismos, es decir, un proyecto cuantificable en votos, declinaciones partidistas o incremento de ingresos. Se debe puntualizar que aunque la comunidad de práctica no fue planeada bajo los criterios partidistas, si fortaleció la dinámica de capacitación del personal de asesores y de igual manera aumentó la productividad y la colaboración entre ellos. Esta situación se pudo dimensionar gracias a que fueron presentadas formalmente ante el cabildo las iniciativas, propuestas y puntos de acuerdo.

GMM: la aplicación de las comunidades de práctica qué beneficios acarrearán, ¿tendremos un número mayor de votos?, ¿habrá un aumento en los ingresos?, ¿nos costará algo? (Diario 1A, 2017)

Para el reclutamiento de los miembros seleccionados, el gestor optó por elegir a las personas que cubrieran las siguientes características: que fuera un elemento nuevo dentro de la organización y que contara con una amplia experticia en la administración pública, que fueran personas interesadas en la gestión del conocimiento y que sus perfiles académicos pertenecieran a diferentes disciplinas. Esta selección se llevó a cabo, considerando la cercanía y filiación política con el gestor.

Con base en lo anterior, la comunidad se constituyó por cuatro individuos, cuyos perfiles se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Perfiles de miembros de la CoP.

PARTICIPANTES	Asesora 1 C.B	Asesor 2 E.V	Asesor 3 C.A	Gestor. I.J.B
Genero	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino
Edad	57	58	63	38
Grado Académico	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura
Área del Conocimiento	Economía	Ing. Industrial	Químico	Economía
Características Actitudinales	Respeta Tolera Comparte	Respeta Se esfuerza Cumple	Se interesa Aprecia Interioriza	Comprometido Honesto Proactivo
Disposición para el trabajo	Inmediata	Inmediata	Inmediata	Inmediata

Fuente: Elaboración propia

Una vez que la comunidad de práctica fue complementada se trabajó en una serie de actividades, con el propósito de generar y posibilitar la creación de iniciativas educativas.

En la actividad 1.1 se estudió el alcance de la normatividad federal y estatal que regulan las responsabilidades de los alcaldes, síndicos y regidores.

La actividad parte de las bases normativas de los regidores que forman parte de los “activos del conocimiento” que en este caso se encuentran en leyes y reglamentos (Diario 1B , 2017)

En esta sección el gestor da una breve explicación del objetivo del proyecto, de la finalidad de la comunidad de práctica y de los productos esperados, aunado a esto determinan los días y horarios adecuados para sus reuniones a excepción de que en las fechas programadas se tuvieran actividades por parte del Ayuntamiento de Zapopan, por el lugar de las reuniones no hubo mucho problema, ya que la oficina contaba con el espacio y las instalaciones adecuadas para llevar las actividades. Dado que la agenda quedó establecida, se continuó con el trabajo de las actividades

de un regidor y a sus atribuciones, para ello se hizo uso de los siguientes documentos: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Constitución Política del Estado de Jalisco, Ley del Gobierno y la Administración Pública Municipal del estado de Jalisco y el Reglamento del Ayuntamiento de Zapopan. Los cuales eran prioritarios para el desempeño de las funciones del regidor.

Una vez que se contó con los materiales necesarios, se llevó cabo un diálogo activo entre los miembros, en donde el asesor 2 señala la importancia del trabajo realizado en las comisiones y la asesora 1 menciona el papel que desempeñan los delegados del municipio. Por su parte el gestor hace énfasis en el alcance de las funciones del regidor, que no están contempladas en la reglamentación.

La actividad 1.2 abordó el siguiente tema: Artículos del Reglamento del Ayuntamiento de Zapopan que regulan las funciones del Cabildo y de las Comisiones Colegiadas y Permanentes del Ayuntamiento.

El gestor inició el tema al hablar sobre las cuestiones del cabildo y las comisiones colegiadas y permanentes del ayuntamiento, se detiene a explicar los tres tipos de sesiones que existen (ordinaria, solemnes y extraordinarias), así mismo, el gestor disipa sus dudas en lo relativo al voto y menciona que si un regidor se ausenta de la sesión su voto se tomará a favor, sin embargo, si el regidor justifica la falta el voto será nulo.

La actividad 1.3 recabó los conocimientos tácitos y explícitos de cada miembro con el propósito de conformar un glosario, que fuera un activo de conocimiento tangible y de fácil interpretación, con el fin de analizar las principales normas que intervienen en el proceso legislativo municipal.

Uno de los cambios positivos que se dio en el transcurso de la implementación de este proyecto fue que el gestor pasó de ser asesor del Ayuntamiento de Zapopan a regidor del mismo, lo cual facilitó la interacción colaborativa con otras direcciones, este hecho permitió que el proyecto fuera tomado en cuenta por autoridades de gran jerarquía, lo que hizo posible su viabilidad. Aunado a esto, el proyecto fue tomando forma, gracias a la participación activa de miembros claves del Ayuntamiento, sin

embargo, se podría decir que el objetivo planeado por la CoP cambió de manera significativa, ya que inicialmente se tenía en mente implementar una comunidad de aprendizaje con el propósito de pilotear el funcionamiento del manual, pero al tener la oportunidad de presentar iniciativas, propuestas o puntos de acuerdo ante el cabildo, se tomó la decisión de trabajar lo planeado con fines más objetivos y prácticos ya que era de mayor importancia pilotear el conocimiento.

Al existir dichos cambios, se incorporan dos individuos más, ambos con experiencia en el rubro educativo, uno de ellos estuvo trabajando en la Secretaría de Educación Jalisco cerca de doce años.

Tabla 2. Perfiles de nuevos miembros en la CoP

PARTICIPANTES	Jefe de Asesores 4 H.Q	Jefe administrativo 5 A.C
Genero	Masculino	Masculino
Edad	45	43
Grado Académico	Licenciatura	Maestría
Área del Conocimiento	Administración	Educación
Características Actitudinales	Emprendedor Confiable Sagaz	Diligente Formal Participativo
Disposición para el trabajo	Inmediata	Inmediata

Fuente: Elaboración propia

Los cambios ayudaron a seguir con la dinámica integradora e inmediatamente se trabajó en la creación de la iniciativa “Ciudades educadoras”, con el fin de analizar las dependencias que coadyuvan en el proyecto, así como, la aceptación de los programas sociales, esto con el uso de la herramienta de “lluvias de ideas”.

La finalidad es crear una iniciativa a partir de todo ese conocimiento tácito y explícito (Nonaka, 1994) con el que cuenta la comunidad, haciendo uso del diálogo y la discusión. (Diario 4B, 2017)

En la dinámica de construcción de iniciativas y puntos de acuerdo se hace uso de los activos de conocimiento (Canals, 2003) propios de la organización, con la finalidad de contextualizar a todos los integrantes de la CoP, para provocar un mejor entendimiento de los temas a tratar, se puede observar como esto ocasiona la participación.

Cuando todos participan y dan sus puntos de vistas se crea una empresa conjunta, existe negociación sobre los ejes y los temas centrales... La participación (Wenger, 2001) ha sido de manera activa, todos los integrantes aportan ideas para la creación de la iniciativa. (Diario 4B, 2017)

Para crear una adecuada interacción continúa entre los integrantes de la CoP, se tomó en cuenta las visiones individuales tanto de los miembros como de la ciudadanía, la suma de estas abonaron a la implementación de un visión compartida.

Se busca reforzar los valores y crear una visión compartida (Senge, 2005) con la ciudadanía y las autoridades municipales. (Diario 4B, 2017)

La visión compartida (Senge, 2005) entre colaboradores es fundamental para la aplicación de proyectos educativos, es tener en mente ¿Qué se quiere crear? Y ¿Cómo lo vamos a hacer? (Diario 9B, 2017)

A lo largo de la CoP, se mantuvo la apertura del diálogo y la discusión con la ciudadanía y los integrantes del Ayuntamiento de Zapopan, todos estos actores tuvieron una participación activa en el proyecto, debido a que ellos aportaban ideas, estrategias, opiniones e inconformidades referentes al sector educativo.

Existe participación (Wenger, 2001) por parte de la ciudadanía y por parte de la CoP, si bien el señor R.E. está gestionando el retomar el proyecto, la comunidad de práctica está trabajando en las posibilidades de hacerlo. (Diario 6B, 2017)

En recurrentes ocasiones los actores externos a la CoP, aportaron su experiencia y conocimientos explícitos y tácitos invaluable, con el objetivo de que sus experiencias de vida fueran escuchadas y aprovechadas, ya que muchas de ellas incidieron en su momento en centros educativos. La participación constante de los padres de familia y de los docentes de educación básica fue enriquecedora, ya que siendo ellos los actores principales del entorno educativo y así mismo los directamente afectados, aportaron una visión real de las problemáticas de su entorno. La CoP entendió sobre la importancia de esto, puesto que a pesar de ser los especialistas en educación, se dieron cuenta de que las personas que entendían mejor la problemática eran las que estaba inmersas en ella y no propiamente los que querían solucionarla, esto ocasionó que a través de la confianza mutua se creara un vínculo entre la CoP y la ciudadanía.

La confianza mutua es fundamental, la CoP habla de las barreras que se presentan y como pueden combatirla...Cada reunión se está integrando nuevo conocimiento (Ortiz y Ruiz, 2009), esto con la finalidad de crear una iniciativa transversal, es decir, que sea una iniciativa fundadora que sea educativa e informe a la sociedad, que trabaje mejorando las áreas de oportunidad detectadas. (Diario 6B, 2017)

La CoP se encuentra trabajando con los distintos actores involucrados con el tema de educación, con la finalidad de ir adquiriendo toda esa información que es indispensable para el desarrollo de la agenda educativa del 2018, el aprendizaje en equipo (Senge, 2005) ha sido sumamente enriquecedor, cada uno de los miembros comparte lo aprendido. (Diario 10B, 2017)

En todo momento la CoP perseguía la innovación en sus iniciativas, propuestas y puntos de acuerdo, ya que para la CoP fue importante, transformar los modelos, los centros y las prácticas educativas, puesto que buscaba hacer mejoras más allá de lo convencional, lo cual se lograría siempre que la iniciativa, propuesta o punto de acuerdo, fuera replicable, transversal, de bajos costos y tuviese un impacto social.

La creación de nuevas iniciativas lleva en su proceso innovación (Nonaka, 1994), ya que la organización define las problemáticas, las combate y posteriormente desarrolla activamente nuevo conocimiento para resolverlos. (Diario7B, 2017)

La negociación de significados fue de particular transcendencia, ya que de forma simultánea los integrantes de la CoP entablaron una negociación continua cuyo propósito era determinar las opciones adecuadas, para la solución de las aristas detectadas.

La conformación de empresa conjunta (Wenger, 2001) ha sido clave en el desarrollo de la CoP, de manera casi simultánea negociamos entre nosotros, muchas veces no todos están de acuerdo pero se respeta lo que la mayoría crea que es mejor. (Diario 8B, 2017)

El Ayuntamiento de Zapopan a pesar de estar constituido para satisfacer las necesidades de la sociedad y para atender las demandas de la misma, no deja de ser un organismo gubernamental con una enorme burocracia que obstaculiza y ralentiza cualquier proceso o actividad que no esté autorizada por el cabildo o en su defecto por el Presidente Municipal, por tal motivo la CoP tuvo que superar esta barrera y enfocarse en lo que realmente es relevante y susceptible de mejora. Por lo tanto la CoP se concentró en lo que era factible de realizar, dejando al margen lo que no.

En el Ayuntamiento existe mucha burocracia, como en cualquier entidad pública, sin embargo, muchas veces justificamos lo que no hacemos con la barrera del enemigo externo (Senge, 2005) es muy fácil culpar al Gobierno o sus representantes por las actividades que no logramos concluir, por eso es importante que nos enfoquemos en lo que sí podemos hacer. (Diario 10B, 2017)

En todo momento la comunidad de práctica buscó crear iniciativas con ejes transversales, cuyo propósito era la educación, pero los medios eran diversos ya que se veía la educación más allá de las escuelas y de la interacción niño- niño.

3.1.1 Mapeo del conocimiento. Una vista panorámica del conocimiento en el Ayuntamiento de Zapopan

El primer paso para la construcción del mapeo, fue identificar leyes y reglamentos aprobados por el poder legislativo y su vinculación con el ámbito educativo. Posteriormente se llevó a cabo una lluvia de ideas entre los integrantes de la comunidad de práctica, misma que dio como resultado la formulación de una serie de preguntas encausadas a encontrar conocimientos conducentes para la creación de iniciativas, propuestas y puntos de acuerdos. Ejemplo de ello, son los siguientes cuestionamientos: ¿Qué hace una buena práctica legislativa? ¿Cómo generar acuerdos frente a las diferencias políticas? ¿Cómo realizar propuestas socialmente pertinentes?

El tiempo que se determinó para la realización de este mapeo estaba originalmente planeado para seis semanas, sin embargo, por incompatibilidad con los tiempos de las personas a entrevistar se prolongó ocho semanas.

Los cuestionamientos fueron aplicados a directores de áreas, de los cuales se destacó el Director de Educación Municipal, ya que este personaje cuenta con una amplia experiencia política, al haberse desempeñado como regidor municipal y como Director de la Secretaría de Educación Pública de Jalisco. Otro actor clave al que se le aplicó el cuestionamiento, pertenecía a la comunidad de práctica, ya que la administración pasada cubrió una regiduría por un lapso de cinco meses y actualmente se desempeña como asesor, su conocimiento tácito acerca de cómo legislar iniciativas fue de gran valía para el desarrollo del proyecto.

Como resultado de la implementación de los cuestionamientos, se identificaron los artefactos y activos del conocimiento, existentes en el Ayuntamiento de Zapopan, como lo son: la Ley de Educación del Estado de Jalisco, Ley de Fomento a la Cultura, Ley General de Educación, Reglamento del Ayuntamiento de Zapopan, Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, entre otros. También se detectaron actores

informantes, ejemplo de estos: regidores, asesores, directores y miembro de la comunidad de práctica.

Por último se determinaron una serie de buenas prácticas, como lo son: debate público e informado sobre los temas a legislar, planeación y proyecto de trabajo ordenado, comunicación con todos los miembros de la comisión, solidaridad y reconociendo ante el compromiso propio y ajeno, visión compartida de la educación como herramienta de bien común y justicia social y algunos programas aplicados al entorno educativo.

Esta información detectada sumada a los conocimientos ya establecidos, fortaleció el capital intelectual de la organización, misma que facilitó las buenas prácticas en los miembros de la comunidad.

3.1.2 Producción del conocimiento

En la planeación de las actividades para la producción del conocimiento fue fundamental la organización de la comunidad de práctica así como la información obtenida del mapeo. Entre los pasos se marcaba el analizar normas, dependencias, programas, prácticas e integrar propuestas con el objeto de generar el aprendizaje individual y grupal además adquirir información McElroy & Firestone (en Ortiz y Ruiz, 2009).

3.1.2.1 Desarrollo de la construcción de la guía de regidores

Para la construcción de la guía se estableció desarrollarla en base al propósito establecido en el “Plan de Intervención” y buscando los aprendizajes esperados en el mismo, los cuales establecían:

Propósito

Construir y pilotear una guía de trabajo legislativo municipal, apoyada en la gestión de conocimiento para respaldar el trabajo realizado por los regidores, asesores y terceros interesados en el trabajo de las Comisiones Colegiadas y Permanentes del Ayuntamiento de Zapopan; se piloteará su pertinencia, validez y claridad para su uso, con los actores involucrados en el proceso edilicio y otros actores interesados.

Aprendizajes esperados:

- Identificar y distinguir la normatividad, responsabilidades, atribuciones y acciones de los regidores y de los principales actores para la realización del trabajo legislativo municipal.
- Identificar los programas, procesos en las áreas sustantivas para el desarrollo de propuestas específicas para las comisiones edilicias.
- Crear escenarios que fomenten el diálogo y la colaboración de distintos actores políticos para desarrollar temas de interés para la innovación legislativa municipal.
- Utilizar la gestión del conocimiento para el desarrollo de nuevas propuestas en la administración municipal que impacten en el entorno municipal.

En esta etapa se consolidó la relevancia de aprender en equipo, basados en el hecho, de que existía en primer instancia un equipo de trabajo ya establecido que contaba con “capacidades específicas” desarrolladas con años de experiencia en la gestión pública y específicamente en el gobierno municipal, lo cual constituía parte de los activos del conocimiento del gobierno de Zapopan. Fue fundamental contar con un lugar exclusivo para que la comunidad pudiera discutir y analizar la información que se conseguía, así como las declaraciones del conocimiento generadas y negociar significados.

En las reuniones de trabajo de la comunidad de práctica se discutieron temas relevantes para la guía tales como negociar un significado sobre “definiciones” usadas en la terminología del cabildo, así como entender las funciones específicas de los regidores, el área de dictaminación, el pleno del ayuntamiento y por supuesto el papel de los asesores.

Fue muy importante cosificar en la guía el papel del regidor, las comisiones edilicias, el pleno del ayuntamiento, así como áreas sustantivas para el trabajo legislativo municipal, como son las Secretaría General del Ayuntamiento y en específico al trabajar el tema educativo la Dirección de Educación Municipal.

Parecía todo esto el diálogo, así como compartir entre todos las experiencias fue sumamente enriquecedor, la comunidad se comprometió con el aprendizaje, ya que en las reuniones de trabajo, todos en equipo aprendían; siendo claro que en esas reuniones, muchas veces también saltaron a la luz diferencias, pero fundamentalmente se palpó la necesidad de actuar para resolver problemas que aquejaban al municipio en materia de educación o áreas de oportunidad, no sin cuestionarse la capacidad de la comunidad para proponer y ser escuchados por la organización.

Fue en el desarrollo del proceso de producción cuando el gestor de la comunidad de práctica cambió su responsabilidad institucional, de ser asesor a ser regidor, y con ello ampliar las posibilidades de la misma CoP. Para no sólo discutir el uso del conocimiento y resolver una necesidad de aprendizaje, sino también buscar resolver problemas sociales del municipio y en específico problemas vinculados a educación a través de propuestas al cabildo, debido a que se entendió que la posibilidad de tener un miembro de la CoP en el cuerpo edilicio abría un escenario práctico para el desarrollo de propuestas. Entonces surgió la inquietud de ¿Por qué estudiar el desarrollo de propuestas en teoría, cuándo se puede estudiar construyéndolas en la práctica?

3.1.2.2 Producción de iniciativas para la Comisión de educación

La CoP se enfocó en trabajar con los distintos actores involucrados con el tema de educación, con la finalidad de ir adquiriendo toda esa información y conocimiento que es indispensable para el desarrollo de las propuestas que se presentarían y se definieron en la agenda de trabajo de la Comisión Edilicia de Educación de 2018, bajo la premisa de un aprendizaje en equipo pero también escuchando a actores interesados en resolver los problemas o plantear soluciones a una ciudad como Zapopan en materia de educación. Fue importante en estos diálogos incorporar la visión de:

- La Dirección de Educación del Municipio de Zapopan y su experiencia en la aplicación de programas así como la atención y el diálogo con la comunidad educativa.

- Comunidad escolar: se escuchó la visión de directores, maestros, padres de familia y hasta alumnos.
- Actores sociales: asociaciones y grupos vinculados en el tema educativo.
- Académicos: especialistas en el área o estudiosos de un tema en específico.

En este proyecto se trabajó buscando integrar las partes de diferentes visiones de la problemática educativa de Zapopan, entendiendo que aun planteando problemas a la par se daban también propuestas de solución, por lo que se desprendía que el conocimiento estaba integrado también en los actores sociales internos y externos del gobierno municipal, en los diálogos surgieron temas que se discutieron, validaron y analizaron para ser parte de una agenda innovadora en materia de educación municipal.

Mejorar los programas sociales existentes o plantear nuevos, fue una visión que se compartió en la CoP analizando el contexto del municipio y del gobierno que sería el que se encargaría de llevarlo a cabo, utilizar el conocimiento para mejorar los programas educativos y los servicios existentes, no con el enfoque de competir con otros actores políticos pero sí de ofrecer mejores servicios a los ciudadanos. Por ejemplo, se plantearon diferentes estrategias para atender la cobertura en zonas de alta marginación, específicamente la carretera a Colotlán, o bien atender desde el ámbito municipal la problemática del acoso escolar comúnmente llamado *bullying*.

3.1.3 Integración del conocimiento

Para integrar el conocimiento constituido a través de la “agenda educativa”, como le llamó la CoP al producto constituido de diferentes propuestas o iniciativas, era relevante presentarlo ante los órganos establecidos dentro de la organización, es decir compartir, difundirlo para después ser aprobado en primer instancia en la Comisión de Educación.

Inicialmente se habían preparado ocho propuestas y terminaron diez (diario 11), se revisaron los detalles (información, presentaciones y estadísticas) es importante que los datos empaten en cada momento, la coherencia y los objetivos de las

propuestas para que el resto de los regidores lo autoricen y se cuente con el aval de la institución.

Fue así que la propuesta se presentó en la antesala del cabildo y contó con el aval unánime de los regidores presentes, además estuvo también el Director de Educación del Municipio de Zapopan, el Director de Dictaminación, asesores y otros invitados.

Uno de los acuerdos que la comunidad de práctica creyó importante fue presentar lo hecho y abrir la puerta a hacerlo perfectible, es decir, crear mesas de trabajo con los regidores, asesores e interesados con la finalidad de que sus ideas aporten nuevo conocimiento y que cada programa o proyecto se posicione por medio de la colaboración del Ayuntamiento de Zapopan, lo cual se hizo; al presentarlo a la Comisión se cristalizaba con ello el esfuerzo y el trabajo desarrollado por meses, el proyecto fue aprobado en esa instancia con lo que se daba la autorización para generar las acciones ejecutivas como la búsqueda de presupuestos y la integración de las propuestas a las áreas ejecutivas, no obstante se requería continuar el tema con el Pleno del Ayuntamiento y con las autoridades responsables de la ejecución de los programas en el gobierno.

Para la integración del conocimiento era importante continuar con la “validación” de la agenda, sin embargo, las decisiones políticas y un clima organizacional de incertidumbre ante los escenarios electores que se estaban viviendo, no permitió que se continuará avanzado en lo planeado, desafortunadamente poco importó el hecho de resolver una problemática del municipio o la pertinencia de los proyectos planteados, con lo que queda evidenciado que las organizaciones políticas presentan barreras algunas muy parecidas a las definidas por Peter Senge como “Yo soy mi puesto” o “el enemigo externo”, las cuales se retomarán más a detalle en las conclusiones, ya que abren muchas ventanas al análisis y a las oportunidades de la gestión del conocimiento en las instituciones públicas, especialmente en áreas colegiadas o de acción legislativa como son los cabildos municipales o los congresos estatales.

3.2 Conocimiento estructural

En este apartado se presenta el conocimiento estructural producido por la comunidad de práctica a lo largo del proyecto de intervención. Con la conformación del manual de inducción municipal edilicia y las iniciativas, propuestas y puntos de acuerdo, se da respuesta al objetivo establecido en este proyecto.

3.2.1 Manual de inducción municipal edilicia

El objetivo de este manual fue brindar una herramienta de consulta y acompañamiento para facilitar la función del cuerpo edilicio, en él se describen a detalle las funciones del cabildo (presidente municipal, regidores, secretario, entre otros) donde se entiende la comprensión de la integración, así como la función edilicia en el municipio de Zapopan, Jalisco.

Derivado de la importancia que ostenta el municipio de Zapopan, al ser la segunda ciudad más importante del estado de Jalisco, se torna de vital relevancia el hecho de conocer de forma integral la manera en que funciona un ayuntamiento, sus atribuciones y responsabilidades, por tal motivo, este manual de inducción municipal edilicia, representa un acervo de información que constituye un activo primordial para la organización.

Se tiene como propósito atender dos prioridades, la primera se enfoca en acelerar el proceso de comprensión y entendimiento de las funciones a desempeñar por parte de los regidores de nuevo ingreso; y la segunda, dar continuidad a las aportaciones que se realizan al término de cada administración municipal.

Este manual está basado en el reglamento municipal del ayuntamiento de Zapopan y estará resguardado para su consulta por la Dirección de Educación, cabe mencionar que dicho activo no tendrá restricción alguna para su estudio, por lo que, regidores, asesores, síndicos, secretarios, consejeros y personal en general, podrán acceder a él.

La estructura básica que compone la integración de la presente guía se describe a continuación:

1. Introducción
2. Funciones municipales
3. Facultades municipales
4. Integración del Ayuntamiento
5. Funcionamiento del Ayuntamiento
6. El Pleno del Ayuntamiento
7. Iniciativa
8. Punto de acuerdo
9. Las comisiones
10. Responsabilidades del presidente de la comisión
11. Votación en las comisiones
12. Comisiones que integra el Ayuntamiento
13. Proceso reglamentario municipal

Se debe puntualizar que la elaboración de este manual, fue realizada bajo las normas y reglamentos vigentes en el año 2017 y podrá ser susceptible de modificaciones, si así lo creen conveniente las futuras autoridades del Ayuntamiento de Zapopan.

3.2.2 Iniciativas, propuestas y puntos de acuerdos de la comisión de educación en el Municipio de Zapopan

Las iniciativas, propuestas y puntos de acuerdo que fueron desarrollados a lo largo de la intervención por la comunidad de práctica, se enfocaron en las siguientes líneas de acción:

- Contribuir a mejorar y dignificar los espacios educativos en las escuelas de nivel básico del Municipio de Zapopan.
- Atender la cobertura educativa en la zona de la carretera Colotlán.
- Incentivar a los docentes por medio de un concurso donde se premie la innovación en el aula a través de las buenas prácticas en los centros educativos.

- Detonar un modelo de plazas educadoras en Zapopan.
- Diseñar un programa educativo en el Zoológico de Zapopan Villa Fantasía.
- Coordinar esfuerzos para abatir el rezago educativo en Zapopan con las instancias correspondientes.
- Implementar estrategias para fortalecer la seguridad y entorno de los centros educativos, al tomar como eje central una cultura de auto protección de la infancia.
- Desarrollar un modelo que incida en el contexto escolar de forma positiva y contribuya a elevar la calidad educativa.
- Crear una red de parques caninos para fomentar la cultura del cuidado, protección animal y educación ambiental.
- Fomentar el apoyo de becas en educación media superior, para generar mejores oportunidades a jóvenes y adultos.

Estas iniciativas, propuestas y puntos de acuerdo, quedaron plasmadas en varias actas, las cuales fueron presentadas ante el pleno del Ayuntamiento de Zapopan, para su transcripción y difusión en la gaceta municipal. Éstas quedarán al alcance de cualquier persona que tenga la inquietud de consultarlas, así mismo, podrán ser corregidas y enmendadas, si así lo juzga conveniente la comisión edilicia del cabildo.

A continuación se hace una breve descripción de las iniciativas, propuestas y puntos de acuerdos presentados en la comisión de educación y en el cabildo municipal.

I. Échame la mano

Programa de rehabilitación de infraestructura escolar.

En Zapopan existen 829 escuelas públicas de educación básica, de las cuales por lo menos 600 presentan deterioros de infraestructura como son: baños, patios, pisos, salones, bardas, rampas, entre otros, que si no se atienden de manera preventiva, con el paso del tiempo pueden generar un riesgo a la integridad física de más de 200 mil alumnos y 8,051 maestros.

Se ha observado que los padres de familia, han demostrado un gran interés por participar en coordinación con el H. Ayto. de Zapopan, para buscar soluciones rápidas y expeditas que atiendan las necesidades de mantenimiento, rehabilitación y equipamiento escolar.

Un programa de esta índole, tiene el propósito de implementar un mecanismo de colaboración entre el Gobierno Municipal de Zapopan, la sociedad de padres y las autoridades educativas, con el objetivo de atender a las necesidades de infraestructura y dignificar los centros educativos.

Inicialmente se gestionó un presupuesto de \$ 100'000,000 pesos, para atender las 829 escuelas de educación básica registradas en el municipio de Zapopan. Sin embargo, solo se contó con el apoyo significativo de \$8'000,000, con el cual beneficiaron a un total de 160 escuelas y por ende a un aproximado de 40,000 alumnos y 1,600 docentes. Cada escuela recibió un monto de 50,000 pesos que de manera paralela fueron fiscalizados por los padres de familia, ya que era importante que se hiciera buen uso del recurso.

II. Prácticas educativas innovadoras

Programa que premia las buenas prácticas docentes por medio de un concurso de innovación.

Zapopan cuenta con aproximadamente 8,051 docentes de educación básica, sin embargo, sus aptitudes no son aprovechadas por completo, esto debido a la falta de seguimiento en sus prácticas magisteriales, a la carencia de materiales de apoyo y a un ineficiente programa de incentivos a las buenas prácticas.

El docente es uno de los actores principales del sector educativo, en él recae la responsabilidad del aprendizaje de las nuevas generaciones, por tal motivo es indispensable mejorar las condiciones tanto en las instalaciones, como en el material de apoyo.

En la actualidad existe una gran fuga de talento como resultado del desinterés de los directivos o autoridades educativas y de la carencia de apoyos económicos. La calidad educativa se ha visto sumamente afectada por el desaprovechamiento de la innovación, por lo que la educación en el municipio se encuentra empantanada.

Este programa tiene como objetivo mejorar la calidad educativa, a través de la participación en los docentes de educación básica por medio de una convocatoria que premie las buenas prácticas en el municipio de Zapopan, esto con la finalidad de desarrollar una cultura de participación docente, donde se respalden sus requerimientos materiales, mobiliarios y tecnológicos, posibilitando aportaciones económicas suficientes para satisfacer sus necesidades.

Características generales de la convocatoria

- Período de convocatoria 2017-2018 (febrero-junio) y 2018-2019 (agosto-diciembre)
- Presentación voluntaria
- Presentación de proyectos de innovación (todo proyecto debe entregarse documentado)
- Pautas de evaluación

Dirigida a

- Docentes activos de educación básica del municipio de Zapopan

Jurado calificador

- Presidente de la comisión de educación
- Director de educación municipal
- Docente ganador de la preseña magisterial 2017

El presupuesto que se solicitó fue de \$ 5'000,000 de pesos, para apoyar a un aproximado de 300 docentes con un monto de 20,000 a 15,000 pesos, por docente por escuela.

III. Plazas educadoras

Programa de integración social y participación ciudadana.

Zapopan es la segunda ciudad más relevante del estado de Jalisco, con alrededor de 1'396,520 habitantes, los cuales demandan servicios elementales como son: agua, electricidad, drenaje, salud, vivienda, educación, transportación, entre otros.

El crecimiento acelerado y desordenado de la población, provoca que se construya un número significativo de viviendas (condominios y multifamiliares) por tal motivo se deja de lado la implementación de espacios públicos urbanos, lo cual tiene como consecuencia un incremento en las enfermedades mentales y cardiovasculares, desintegración social y un aumento en los actos vandálicos. Los espacios públicos son un medio de interacción entre los individuos y coadyuva a la integración social de manera dinámica, lúdica y respetuosa.

Este programa cuenta con dos objetivos, el primero es generar una cultura ciudadana participativa que tenga como sustento el conocimiento y un método de trabajo establecido, que permita la construcción de acuerdos en la comunidad y la creación de políticas públicas para el eficiente aprovechamiento de estos espacios. Y el segundo es desarrollar la colaboración entre los ciudadanos de manera activa y crítica con la finalidad de intercambiar experiencias, conocimiento y aprendizajes de manera significativa.

Esto se logrará por medio de la creación de comités vecinales que detecten las áreas de oportunidad de su zona de influencia, generando mecanismos de trabajo, que sean susceptibles de socializar las necesidades del espacio, diseñar un plan de acción y crear los proyectos a desarrollar en *pro* de la comunidad.

Tabla 3. Calendario de actividades de plazas educadoras

Calendario de actividades			
Nombre del parque o espacio por rehabilitar : Parque hundido		Fecha de elaboración: 05 de octubre de 2017	
Nombre de las actividades o evento:		Responsable de las actividades o evento:	Fecha de aplicación:
Actividades educativa	Concurso de altares de muertos	Sra. Nora Salas	29/10/2017
	Visita de CAAN (asociación invitada)	Sr. Luis Carrillo	05/11/2017
Actividades de limpieza y mantenimiento		Sr. Daniel Osorno	11/11/2017
Eventos deportivos	Torneo de fut-bol infantil	Sr. Daniel Osorno	12/11/2017
	Torneo de fut-bol padre e hijos	Sr. Daniel Osorno	19/11/2017
	Torneo de voleibol mixto	Sra. Lorena Andrade	26/11/2017
Eventos culturales	Función de cine "el santo y las momias"	Sr. Luis Carrillo	02/12/2017
	Kermes	Sra. Lorena Andrade	02/12/2017
Actividades de limpieza y mantenimiento		Sra. Nora Salas	09/12/2017

Fuente: Elaboración propia

Nota: Ejemplo de tabla de actividades generales para el uso correcto de un parque

El presupuesto otorgado por el Ayuntamiento de Zapopan es de \$1'500,000 pesos con dicho monto se beneficiaron 15 parques públicos y cerca de 20,000 personas.

IV. Villa Fantasía educa

Programa educativo en el Zoológico de Zapopan.

El zoológico es aquella instalación ex profesa para la exhibición de especies animales en cautiverio. Su principal función es fomentar en la sociedad el respeto a la vida animal, cada hábitat debe ser acondicionado de acuerdo a los requerimientos y características de los mismos, con la finalidad de que los animales vivan en un entorno semejante al de su procedencia y de esta manera permitan el desarrollo de patrones de comportamiento estables, para garantizar su bienestar.

El desarrollo de programas educativos dentro de un zoológico, además de fortalecer la estructura social del municipio, contribuye a consolidar el objetivo de educación planteado por la WAZA (Asociación Mundial de Zoológicos y Acuarios), quien es el organismo rector a nivel internacional para estas instituciones y quien establece, que para lograr la transformación de los zoológicos modernos a espacios como centros de conservación, se deben establecer metas claras en temas de investigación, preservación y educación.

El zoológico es además, un centro educativo que coadyuva en el aprendizaje de la biodiversidad de la fauna silvestre, asimismo, las personas se concientizan del daño ambiental provocado por el hombre, el cual ha repercutido en la extinción de diversas especies y ha puesto en peligro a muchas más. El calentamiento global ha contribuido a gran escala en la vida animal, modificando el clima, prolongando los periodos de sequía y causando cambios drásticos en su entorno natural.

Los objetivos en este programa son desarrollar programas educativos innovadores, que generen espacios de participación activa entre los niños y niñas de educación básica, los visitantes y el personal del zoológico, donde se fomente el respeto hacia la naturaleza y los seres vivos y de manera paralela concientizarlos del impacto ambiental y los efectos de los fenómenos causados por el calentamiento global.

En esta ocasión no hubo presupuesto debido a que el zoológico ya contaba con una partida para programas educativos, así que solo se les ayudó con algunos temas que se creyeron eran importantes a desarrollar.

Tabla 4. Actividades propuestas para el Zoológico de Zapopan

Nombre de las actividades	Descripción
"Dime tus dudas"	Programa dirigido a la comunidad educativa por medio de conferencias y temáticas que atiendan la currícula escolar, en espacios del parque o con visitas a las escuelas.
"Mi hábitat"	Programas de atención guiada o recorridos temáticos relacionados con temas de conservación y manejo de especies, que refuercen el contenido de la currícula escolar en los niños y niñas visitantes.
"Transforma tu mundo"	Programa de talleres y conferencias dirigido a grupos familiares o escolares, en el que un experto del zoológico o un especialista del parque, ofrezca sesiones de atención con temas relevantes en el cuidado de los espacios naturales y de la fauna silvestre.

Fuente: elaboración propia

Nota: Ejemplo de tabla con temas de desarrollar

V. Abatir el rezago educativo en Zapopan

Programa enfocado en mejorar la calidad educativa de adolescentes rezagados.

En Zapopan existe una población total de 883,990 adolescentes de 15 años y más, de los cuales 252,199 se encuentran en rezago educativo.

Es importante establecer convenios de colaboración con el INEEJAD, a efecto de atender la demanda de educación básica para adultos y abatir el rezago educativo. Acercar los servicios de educación básica para adultos y adolescentes en las colonias con mayor rezago educativo en Zapopan y proporcionar espacios para facilitar las actividades de enseñanza aprendizaje.

En este programa no fue necesaria la gestión de un financiamiento, debido a que se hizo un convenio en colaboración con el INEEJAD, donde el municipio de Zapopan prestaba los espacios adecuados y el INEEJAD proporciona la mano de obra y los materiales académicos.

VI. Protección y seguridad en las escuelas

La escuela es sin duda un espacio donde la mayoría de los seres humanos pasan largas horas de su vida pues en ella no sólo se aprenden lecciones, sino también experiencias de vida, logros y aprendizajes. Por ello, desde el instante en que se elige un centro educativo se toma en cuenta la calidad y el nivel del mismo; adicionalmente, la seguridad se vuelve un factor esencial para considerarla una buena escuela.

Además de ofrecer un alto nivel académico, las escuelas se enfrentan al gran reto de brindar condiciones de seguridad integral para quienes acuden a ellas. Prevención contra incendios, sismos y accidentes, pero también planes contra la delincuencia y otros riesgos, son sólo algunos de los puntos a tomar en cuenta para la seguridad de los alumnos.

En Zapopan se han presentado cerca de 45 sismos desde el 2015 a la fecha, donde la gran mayoría han tenido como epicentro la zona de Tesistán.

El objetivo de esta iniciativa es instrumentar estrategias para fortalecer la seguridad en las escuelas, tanto en los planteles escolares, así como su entorno. Visitar escuela por escuela y ver si realmente cuenta con lo necesario para una contingencia, y de manera instantánea regular las construcciones y los permisos.

Para ello es importante fortalecer y conformar los comités internos de protección civil para fortalecer la cultura de la emergencia escolar e impulsar los programas de prevención del delito con la finalidad de despertar la responsabilidad social en la cultura de la auto protección y asimismo intensificar el programa de Policía Escolar en los planteles de educación básica en Zapopan.

VII. Atención al *bullying*

Programa de prevención del *bullying* escolar.

El ayuntamiento de Zapopan y la asociación Encuentra-T trabajan en conjunto con la finalidad de crear un diagnóstico de las zonas marginadas de Zapopan, para conocer su contexto e implementar un modelo integral que incida en elevar la calidad educativa. Para esto se tuvo que tomar una muestra de cinco escuelas de Zapopan que estuvieran en condiciones deplorables o en zonas paupérrimas.

En este programa se trabajó con los siguientes actores:

- Niños que estudian en las cinco escuelas de trabajo (se establece una muestra estratificada según salón y grado).
- Padres y madres de familia (se vinculan a los grupos organizados de las escuelas, así como aquellos padres de niños identificados en situación de alto riesgo social y vulnerabilidad).
- Actores sociales (se trabaja con los actores más vinculados a la dinámica de la escuela, y aquellos desvinculados que denoten potencial para realizar acciones de mejora de la experiencia educativa durante el mapeo de actores)
- El total de los directivos y los docentes de las cinco escuelas.

El objetivo del programa es incidir en los procesos educativos de zonas vulnerables del municipio de Zapopán mediante la generación de acciones, estrategias, programas y actividades que disminuyan la marginación, permitan un mejor aprovechamiento escolar y el desarrollo de capacidades integrales.

Con la finalidad de tener un impacto significativo en la experiencia educativa de los alumnos, es necesario considerar cuatro elementos esenciales en la conformación de la realidad de los niños y, por otro lado, entender las temáticas revisadas en las unidades de aprendizajes del aula, así es posible dar sentido a los procesos de pensamiento del menor. Apoyado en un aprendizaje basado en el alumno, en sus experiencias, en la auto-reflexión y la autoevaluación, en conjunto con un aprendizaje basado en proyectos se pretende fusionar las inteligencias múltiples,

teoría propuesta por Howard Gardner, donde se propone que las personas tienen ocho tipos de inteligencias y define inteligencias como aquella capacidad de resolver un problema o elaborar productos que sean valiosos en una o en más culturas.

Los recursos aprobados para la realización de este programa son de \$ 3'000,000 de pesos, los cuales son administrados por la asociación Encuentra-T, dicha asociación es la encargada de visitar cada una de las escuelas elegidas y proveerlas de los materiales suficientes y necesarios para el cumplimiento a cabalidad del programa.

VIII. Cuida a tu amigo

Programa enfocado en la construcción de parques caninos.

En la ZMG se calculan que unos 350,000 perros callejeros deambulan en las calles, son sacrificados en promedio 15 mil perros y gatos al año en Centros de Control Animal municipales, la mayoría de ellos en situación de calle.

El 29 de noviembre de 2012 el Congreso del estado de Jalisco creó la Ley de Protección y Cuidado de los Animales, la cual privilegia la adopción de perros callejeros o sin dueño antes que la práctica del sacrificio.

Los animales en situación callejera son también un tema de salud pública, algunos de los problemas que acarrea tener perros en la calle son: heces, parásitos, garrapatas, sarna y rabia. Por tal motivo los parques caninos representan la posibilidad de fomentar valores y propiciar espacios en los que el cuidado y protección animal, sea parte de la formación del ser humano.

El municipio de Zapopan destinó una partida de \$500,000 pesos para el acondicionamiento de diez parques caninos por un monto de \$50,000 pesos cada uno.

IX. Becas educativas

En la actualidad existen estímulos económicos tanto en nivel básico como en nivel media superior, dichos estímulos son por el orden de \$1,500 pesos anuales, lo que a simple vista es insuficiente, por tal motivo se tomó la decisión de gestionar un incremento significativo para las personas que ya reciben la beca, así como un aumento en el número de beneficiarios del mismo.

Conclusiones

Estas conclusiones abordan dos escenarios; el primero refleja cómo a través de la implementación del proyecto de Gestión del Conocimiento se observan cambios organizacionales y se detallan elementos claves de la GC en el proyecto desarrollado; mientras que el segundo señala retos y dificultades que se presentaron, mismos que pudieran ser oportunidades de análisis o desarrollo para trabajos similares.

I. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL GOBIERNO DE ZAPOPAN

Gestión del conocimiento como instrumento para crear políticas públicas.

La GC en los Gobiernos Municipales, representa un área de oportunidad, debido a que por su propia naturaleza política los cabildos son espacios de diálogo y discusión, donde el conocimiento normativo explicitado en leyes y reglamentos es de amplia relevancia para generación de acuerdos; también por la experiencia y el dominio personal de sus integrantes (los regidores) que forman parte del capital intelectual de la organización, considerando que éste es un activo intangible dentro del gobierno municipal que constituye un elemento indispensable para crear valor y conocimiento; por lo que en consecuencia se cuenta “con la materia prima fundamental para la gestión del conocimiento”. No obstante los gobiernos no son socialmente considerados eficientes o competitivos en su toma de decisiones, ya que éstas no siempre privilegian el conocimiento y/o el bien común. El debate político en muchas ocasiones atiende necesidades de grupos de interés, por lo que pasar del interés particular al interés colectivo puede ser un área de oportunidad para la GC. Esto implica poner en el centro del debate una fórmula en que las “organizaciones y sociedades puede agrandarse y enriquecerse simultáneamente a través de la amplificación espiral e interactiva del conocimiento explícito y tácito de los individuos, organizaciones y sociedades”. Es decir el conocimiento y en particular la GC como método político para aprender en equipo, es un espacio para poder construir acuerdos mediante el diálogo y la discusión que puede ser explorado también en la gestión pública, ya que se cuenta con las condiciones básicas para

hacerlo; también porque urge tener resultados en materia de políticas públicas explorando otros instrumentos.

El mapeo como fuente de conocimiento institucional.

La realización de un mapeo de conocimientos existentes en una organización de gobierno reviste importancia fundamental. En el proyecto que nos atañe el mapeo fue dirigido a la búsqueda del conocimiento legislativo municipal, incorporando las leyes y los reglamentos federales y estatales. Esto hizo posible perfeccionar las iniciativas y propuestas presentadas en la comisión de educación. La utilidad del mapeo fue invaluable, dado que arrojó datos duros, reales y actuales de iniciativas y propuestas fallidas o inconclusas en el ejercicio. De esta manera se pudo conocer con certeza, tanto lo que se hizo y que no dio los resultados esperados, así como aquellas iniciativas y propuestas que se han considerado exitosas. En relación a estas últimas, presentadas en otros periodos, había elementos que permitieron orientar nuevas ideas con la finalidad de resolver viejas problemáticas.

La transparencia y la rendición de cuentas como depósitos o contenedores del conocimiento.

Las instituciones públicas en los últimos años han promovido la transparencia y la rendición de cuentas como un ejercicio democrático y una demanda social ciudadana para transparentar el uso de recursos públicos, lo que ha generado, entre otros resultados, bases de datos e información relevante. En la GC se considera a la información como la materia que aporta a la creación del conocimiento, y a la par la memoria organizacional es un componente importante del Ciclo de Vida de Conocimiento. Actualmente el brindar información de los indicadores y resultados en el gobierno es una alta responsabilidad social y política, a su vez, se están creando elementos útiles para el desarrollo de la innovación gubernamental. Es importante señalar que ésta requiere de ser tratada y direccionada hacia un objetivo específico a fin de gestionar y producir conocimiento.

El aprendizaje adaptativo, esencial en el servicio público y el reto de aprender generativamente.

A lo largo de este proyecto, se constató la relevancia del aprendizaje adaptativo en los Gobiernos Municipales, ya que si bien existen resultados —con base en las experiencias individuales—, se debe considerar que los integrantes del cabildo son actores políticos, con rotación constante de puestos y comisiones. Por tal motivo, cuando estos funcionarios dejan la organización, se llevan ese conocimiento tanto tácito como explícito, lo que obstaculiza la recuperación de las buenas prácticas, y por consiguiente la mejora institucional de las necesidades y condiciones prevalecientes. Por otro lado para aprender generativamente en las organizaciones y específicamente en las dependencias públicas, se requiere orientar el “pensamiento sistémico”, “aprendizaje en equipo” y la “visión compartida” entre otros elementos para intentar nuevas propuestas de solución y de innovación gubernamental.

La Comunidad de Práctica y el proceso de generar conocimiento.

La constitución de una comunidad de práctica, sensibilizó a sus miembros profusamente, y fortaleció los espacios de diálogo, discusión e intercambio de propuestas con los padres de familia, las autoridades educativas, colaboradores internos del Ayuntamiento e incluso con asociaciones civiles. Bajo este esquema incluyente de todas las voces, fue posible percatarse de las problemáticas y darle un seguimiento a las acciones acordadas.

Escuchar a todos los actores sociales, fue determinante para la construcción de propuestas, al facilitar dimensionar la realidad de las problemáticas y necesidades existentes en el rubro educativo, puesto que, existe una notable diferencia entre la visión individual que se tenga sobre una problemática, a una realidad avalada por los testimonios de las personas inmersas en la misma. Esta buena práctica generó un contexto adecuado para la creación de diversas iniciativas, propuestas y puntos de acuerdos, significativos para el entorno escolar. Por esta razón que se ha contemplado continuar con esta estrategia.

La homogeneidad en el diálogo y la heterogeneidad de perfiles claves para generar un contexto de compromiso entre los miembros de la CoP.

La diversidad de los perfiles profesionales de los integrantes de la comunidad de práctica fue trascendente —debido a que permitió conjuntar la suma de conocimientos individuales—, propiciando una producción de conocimiento e integrándolo en la CoP lo que generó el contexto adecuado, tanto físico como laboral para generar la interacción y la colaboración. Al trabajarse diferentes propuestas en la Comunidad de Práctica los miembros contaron con total autonomía para poder presentar sus propuestas con su superior (el gestor) en condiciones de igualdad, lo que incentivó el compromiso individual en el proyecto.

La inclusión de los altos mandos en la CoP como acelerador del compromiso individual y de equipo.

En un principio el gestor del conocimiento, mantuvo una visión acotada, cuya participación se limitaba a mantener un rol de asesor, emitiendo recomendaciones a la comunidad sobre el proceso de gestión del conocimiento, sin cruzar a realizar proyectos de innovación que en este caso se encuentran cosificados en iniciativas y en una agenda de la comisión de educación, realizada y evaluada por la comunidad de práctica.

Uno de los cambios positivos que se dio en el transcurso del trabajo en la comunidad de práctica, fue el ascenso de puesto del gestor en la misma, ya que se desempeñaba como asesor político y pasó a ocupar la titularidad de la regiduría. Esta situación cambió el rumbo del objetivo tanto de la comunidad de práctica, como de la misma intervención, pues inicialmente se pretendió elaborar un manual de funciones que ayudara a los regidores de reciente nombramiento en el desempeño de sus funciones y en la elaboración de iniciativas. Sin embargo, con los cambios que se generaron, se abrió la oportunidad de presentar al cabildo, iniciativas, propuestas y puntos de acuerdos de la CoP. Como consecuencia del ascenso del gestor se observó cómo una situación inesperada, le permitió incidir en buenas prácticas. Una vez que contó con el liderazgo suficiente, pudo ir más allá de los

objetivos planeados, ya que al incluir directamente a un integrante del cabildo se motivó al equipo con la visión que su trabajo generaría transcendencia.

La relevancia de actores externos como socializadores de las propuestas.

Los medios de comunicación juegan un papel relevante en la aprobación de iniciativas, propuestas y puntos de acuerdo, ya que estos perciben las necesidades de índole social. Los medios coadyuvan en las negociaciones del cabildo, pues permiten a sus integrantes unificar criterios, más allá de su filiación partidista, al darse cuenta de que se trata de auténticos reclamos sociales, y no de una causa política.

Como resultado de las negociaciones sostenidas entre autoridades de gran jerarquía y representantes de los medios de comunicación, se hace factible la aprobación de iniciativas, propuestas y puntos de acuerdo, en beneficio de la sociedad.

II RETOS

Las barreras del aprendizaje organizacional en gobierno un reto mayúsculo.

La realización de este proyecto no estuvo exenta de enfrentarse a escollos administrativos y burocráticos internos por parte del personal que labora en el Ayuntamiento. Esta situación dio un panorama real de la factibilidad de los alcances del objetivo de la comunidad de práctica. Las barreras del aprendizaje organizacional aplicadas a la administración pública, no sólo se presentan en cada momento y en todas las áreas; los componentes políticos y laborales las potencializan generando muchos “yo soy mi puesto”, y el miedo o la fobia al “enemigo externo” por poner los ejemplos más recurrentes.

Capital relacional y capital político

La interacción en la comunidad de práctica generó “declaraciones de conocimiento” en este proyecto definidas como “iniciativas”; toda la comunidad participó pero a la par aprendió, pasando del aprendizaje individual al grupal. Sin embargo los ambientes políticos no permitieron avanzar hacia el aprendizaje organizacional, debido a que el proyecto no surgió de un actor político que fuera del partido mayoritario en el ayuntamiento de Zapopan. Si bien en cualquier organización es importante el capital relacional y en particular el del gestor, en el caso de las organizaciones públicas esto adquiere mayor relevancia.

Promotores de la gestión versus promotores políticos

El contexto en la CoP fue un entorno físico y social que permitió la colaboración, la interacción en un ambiente de confianza entre todos los integrantes. Sin embargo los proyectos de GC en instituciones públicas, deben ser acordes a sus objetivos y sus alcances, ya que estos puede tener diferentes usos e implicaciones, en este caso al ser un proyecto dirigido al área de innovación de política pública municipal, y ser promovido por un actor no militante en el partido político gobernante, careció de suficiente fuerza para generar un cambio organizacional y normativo. Esto no significa un fracaso del proyecto, solamente se hace énfasis en la acotación de sus

alcances y determinación de su impacto en el desarrollo de propuestas y proyectos de innovación.

El reto de la integración del conocimiento y la oportunidad de la colaboración

El gran reto para este proyecto será la integración del conocimiento ya que a pesar de que las propuestas se encuentran en los archivos y en las bases de datos de la administración municipal, distan mucho de poder ser divulgadas, enseñadas y compartidas en la organización, no obstante que el método para su elaboración permitió generar una agenda en materia de educación ambiciosa y diversa. En cuanto a los integrantes de la Comisión de Educación, aprendieron a desarrollar iniciativas y poder llegar a ser más eficientes y eficaces en su propio trabajo a través de la colaboración y la integración de un equipo en un contexto institucional que además supo vincularse con áreas del Gobierno Municipal y ciudadanos organizados interesados en el tema educativo.

REFERENCIAS

- BERTELY, M. (2000). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar*. Ciudad de México. Mx. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- CABALLERO, A. (1987). *El municipio y la educación básica*. Ciudad de México. Mx.: Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal. Recuperado de <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/gaceta-mexicana/article/viewFile/24679/22129>
- CÁMARA DE DIPUTADOS (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de www.diputados.mx/LeyesBiblio/pdf/1_270818.pdf
- CÁMARA DE DIPUTADOS (1993). *Ley General de Educación*. Recuperado de www.diputados.mx/LeyesBiblio/pdf/137_190118.pdf
- CANALS, A. (2003). *Gestión del Conocimiento*. Los libros de Infonomía 5, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- CONEVAL (2014). *Medición de la pobreza: Metodología para la medición de la pobreza en México*. Ciudad de México. Mx. Recuperado de <http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Metodologia.aspx>
- CONG, X. Y PANDYA, K. (2003). *Issues of Knowledge Management in the Public Sector. The Electronic Journal of Knowledge Management (EJKM)*. Recuperado de: www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=17
- CONGRESO DEL ESTADO DE JALISCO (1997). *Ley de Educación del Estado de Jalisco*. Recuperado de <https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/9bd1>
- GARCÍA-CÓRDOBA, F. y GARCÍA-CÓRDOBA, L. (2005). *La problematización*. Toluca, Mx. Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México.

- GOBIERNO DE LA REPÚBLICA (2013). *Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018)*. Ciudad de México, Mx. Recuperado de:
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/3114/programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno.pdf>
- GOBIERNO MUNICIPAL DE ZAPOPAN. (2016). *Plan Municipal de Desarrollo Zapopan (2015-2018)*. Zapopan, Méx. Recuperado de:
<https://www.zapopan.gob.mx/wp-content/uploads/2011/06/Plan-Municipal-de-Desarrollo-2015-2018.pdf>
- GOBIERNO MUNICIPAL DE ZAPOPAN (2017). *Reglamento del Ayuntamiento de Zapopan Jalisco*. Recuperado de <http://www.zapopan.gob.mx/wp-content/uploads/2011/06/Reglamento-del-Ayuntamiento-de-Zapopan-Jalisco-2.pdf>
- GOBIERNO MUNICIPAL DE ZAPOPAN (2017). *Reglamento de la Administración Pública Municipal*. Recuperado de: <http://www.zapopan.gob.mx/wp-content/uploads/2011/06/Reglamento-de-la-Administraci%C3%B3n-P%C3%BAblica-Municipal.pdf>
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; y BAPTISTA P. (2010). *Metodología de la investigación. (5ta.ed.)*, México, D.F., McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- HERNÁNDEZ, J. y PÉREZ, B. (2012). *La Gestión del Conocimiento como Estrategia para la Mejora Continua en la Administración Pública Municipal. La Experiencia del H. Ayuntamiento de Navolato*. Recuperado de:
[www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)1-14.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)1-14.pdf)
- INEE y SEP (2014). *Revisiones de la OCDE sobre la Evaluación en Educación. México 2012*. Ciudad de México. Mx. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- INEGI. (2016). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE)*. Tabulados básicos. Ciudad de México, Méx. Recuperado

de:

<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/envipe/2016/>

INEE. (2015). *Plan Nacional para la Evaluación de los Estudiantes (Planea)*.

Ciudad de México, Méx. Recuperado de:

<http://www.inee.edu.mx/images/stories/2015/planea/final/fasciculos-finales/resultadosPlanea-3011.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE PSIQUIATRÍA RAMÓN DE LA FUENTE MUÑIZ. (2011).

Encuesta Nacional de Adicciones: Reporte de Alcohol. Ciudad de México, Méx. Recuperado de:

http://www.conadic.salud.gob.mx/pdfs/ENA_2011_ALCOHOL.pdf

NONAKA, I. (1994). *Una teoría dinámica de creación de conocimiento organizacional*. Tokio, Jap. Instituto de Investigación de Negocios, Hototsubashi University.

ORTIZ, S. y RUIZ, A. (2009). *Gestión del conocimiento de segunda generación modelo de Firestone y McElroy*. Guadalajara, Mx.

ROBLES, G. (2013). *Políticas Públicas y Gestión Municipal. Tres consideraciones para los municipios urbanos*. Ra Ximhai (Vol. 9, núm. 2), 99-112. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/461/46128964007.pdf>

RODRÍGUEZ, D. (2006). *Modelo para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

ROSALES, M. y HERNÁNDEZ, J. (2011). Buen gobierno local, mejores prácticas y gestión del conocimiento: los bancos de buenas prácticas y su influencia en la acumulación de saber sobre desarrollo municipal y local. CELADEL. Recuperado de: www.celadel.org/textos/encuentro/Rosales,%20Mario.pdf

SÁNCHEZ, R. (1993). *Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación*. Ciudad de México, Mx. Perfiles educativos, UNAM.

- SAÑUDO, L. (2007). *De la incorporación a la inclusión un estudio de la cultura educativa*. Guadalajara, Mx. Fondo sectorial de Investigación para la educación.
- SEJ (2012-2013). ENLACE Educación básica. Guadalajara, Méx. Recuperado de http://sistemas.sej.jalisco.gob.mx:8080/files/result_prog.asp?noStyle=&tipoResultado=logro&alcance=municipio&ciclo=2013&municipio=120&programa=enlace
- SENGE, P. (2005). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- SEP. (2016). PLANEA en educación básica. Ciudad de México. Méx. Recuperado de: <http://201.175.30.219/PLANEA/Resultados2016/Basica2016/R16baCCTGeneral.aspx>
- SEPLAN. (2016). *Plan Estatal de Desarrollo (2013-2033)*. Guadalajara, Méx. Recuperado de: <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca/archivo/verDocumento/1049>
- SFP. (2016). *Programa para un gobierno cercano y moderno*. Ciudad de México, Méx. Recuperado de: http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/html/Documentacion-UPRH/PGCM/Capacitacion_junio_2016.pdf
- SOLANA, F.; CARDIEL, R.; y BOLAÑOS, R. (1981). *Historia de la educación en México (1876-1976)*. Ciudad de México. Mx. Fondo de Cultura Económica y SEP.
- TOLEDANO, F. (2009). *Mapeo de conocimiento*. Documento de trabajo. Guadalajara, Mx. ITESO.
- VALENTINI, G. (2009). *Factores asociados al logro educativo. Un enfoque centrado en el estudiante*. Ciudad de México, Mx. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

WENGER, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*.
Barcelona: Paidós Ibérica.

WENGER, E. (1999). *Communities of Practice. Learning, meaning and identity*.
Cambridge: Cambridge University Press.